

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 96 страниц, 21 рисунка, 14 таблиц, 31 использованных источника, 3 приложения.

Ключевые слова: стимулирование, стимулирование персонала, эффективность, мотивация

Объектом исследования является Предприятие «А».

Цель работы - анализ существующей системы стимулирования персонала на Предприятии «А» и разработка мероприятий по совершенствованию данной системы на основе полученных в исследовании данных.

В процессе исследования проводился опрос среди операторов технологических установок на предмет удовлетворенности ими существующей в компании системы стимулирования

В результате исследования (опроса) удалось выявить основные преимущества и недостатки в системе стимулирования производственного персонала (операторов)

Степень внедрения: предложенные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования производственного персонала могут быть использованы на нефтехимическом Предприятии «А».

Область применения: стимулирование труда производственных рабочих промышленных предприятий.

Экономическая эффективность / значимость работы – работу можно считать практически значимой, т.к. предложенные в работе пути решения выявленных проблем могут быть использованы Предприятием «А» для повышении лояльности и удовлетворенности производственного персонала, т.к персонал, мотивированный на эффективную работу в непростых реалиях сегодняшнего дня, считается главным активом Предприятия «А».

## Оглавление

Реферат .....	1
Введение.....	4
1 Теоретические и методологические основы стимулирования персонала на предприятии.....	6
1.1 Место и роль стимулирования персонала в системе управления персоналом предприятия.....	6
1.2 Понятие стимулирования и его виды.....	9
1.2.1 Материальное стимулирование.....	9
1.2.2 Нематериальное стимулирование .....	13
1.3 Базовые принципы стимулирования.....	19
1.4 Формирование системы стимулирования персонала.....	20
1.5 Анализ современных практик стимулирования персонала.....	26
2 Анализ стимулирования персонала Предприятия «А» .....	34
2.1 Общая характеристика предприятия.....	34
2.2 Анализ структуры и состава персонала.....	36
2.3 Анализ стимулирования работников Предприятия «А».....	41
2.4 Исследование степени удовлетворенности работников системой стимулирования на Предприятии «А».....	50
3 Совершенствование системы стимулирования на Предприятии «А».....	57
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования производственного персонала Предприятия «А».....	57
3.2 Внедрение программ и пропаганды здорового образа жизни у рабочих.....	60
3.3 Корректировка графика смен.....	62
3.4 Дополнительные мероприятия, направленные на стимулирование персонала	64
4 Социальная ответственность Предприятия «А» <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	

Заключение .....	68
Список используемых источников.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Приложение А .....	85
Приложение Б.....	92
Приложение В.....	94

## **Введение**

В современной системе управления персоналом все большее значение приобретают аспекты стимулирования. Научное изучение законов управления человеческими ресурсами началось довольно давно, с тех пор было разработано и предложено множество теорий, концентрирующихся на содержательных, процессных или ситуационных моментах стимулирования. Однако, конкретного набора рычагов управления стимулированием и мотивацией трудового персонала, который подходил бы к каждой компании, нет. В тоже время понимание того, что конкурентоспособности компания может достичь, лишь адекватно и рационально стимулируя сотрудников на достижение целей компании, пришло в голову современным руководителям. Сложность практической организации системы стимулирования на предприятиях объясняет актуальность выбранной темы.

**Целью** бакалаврской работы является анализ существующей системы стимулирования персонала на Предприятии «А» и разработка мероприятий по совершенствованию данной системы на основе полученных в исследовании данных.

В соответствии с поставленной целью в работе были определены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы стимулирования и мотивации труда.
2. Провести анализ структуры и состава и движения персонала Предприятия «А»
3. Проанализировать существующую в компании систему стимулирования персонала.
4. Через эмпирическое исследование выявить проблемы в сфере стимулирования труда производственных рабочих компании.

5.Разработать мероприятия или планы действий для повышения удовлетворенности рабочих условиями труда и совершенствованию системы стимулирования персонала Предприятия «А» в целом.

**Предметом исследования** являются пути совершенствования системы стимулирования в Предприятия «А»

**Объектом исследования** является Предприятие «А»

Исследование проводилось эмпирическим путем через опрос (анкетирование) производственных рабочих, поэтому данные, используемые для выявления проблем в системе стимулирования, можно считать достоверными.

Проведенное в работе исследование среди операторов технологических установок и предложенные пути решения выявленных проблем можно считать практически значимыми, они могут быть использованы на Предприятии «А» для повышения лояльности и удовлетворенности производственного персонала, т.к персонал, мотивированный на эффективную работу в непростых реалиях сегодняшнего дня, считается главным активом Предприятия «А»

# **1 Теоретические и методологические основы стимулирования персонала на предприятии**

## **1.1 Место и роль стимулирования персонала в системе управления персоналом предприятия**

В современном обществе ни для кого не секрет, что сотрудники являются самым важным ресурсом любого предприятия. Как трудно управлять этим ресурсом, понимают далеко не все руководители. Успех любого предприятия зависит от того, насколько эффективным окажется работа сотрудников. Поэтому задачей менеджеров является - создание условий, в которых максимально эффективно будут использоваться возможности персонала. Стоит понимать, что какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только если они удачно воплощены в дела сотрудниками предприятия. Осуществить это можно только, заинтересовав работников в результатах их труда. Здесь мы сталкиваемся с важным аспектом управления – стимулированием труда.

*Стимулирование* - использование комплекса внешних факторов для мотивирования трудовой деятельности; создание условий, в которых, активно трудясь, работник будет стараться делать это еще более эффективно и производительно, стараясь выполнять, больше, чем ему поручено. Для этого у работника должен быть мотив к повышению своей эффективности, именно его он должен реализовать в процессе труда. [1,с.8]

Основу стимулирования составляют *потребности, мотивы, побуждения*.

*Побуждение* – ощущение недостатка в чем либо, строго направленное. Побуждение представляет поведенческое проявление потребности, обычно сконцентрированное на достижении цели (удовлетворении потребности).

*Цель стимулирования* – побудить (не заставить) сотрудника работать больше и лучше для компании, а не просто работать вообще. В таком случае, под *стимулом* понимается внешний мотиватор.

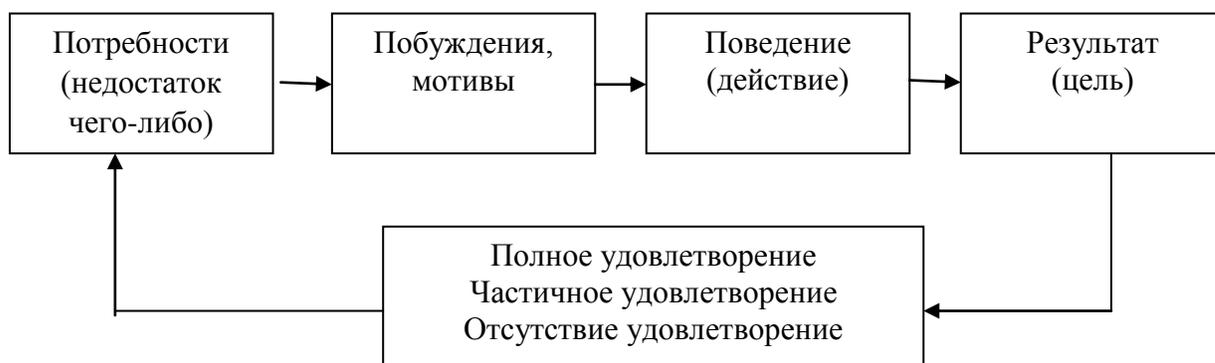


Рисунок 1 – Упрощенная модель стимулирования через потребности

*Внешние мотивы* обычно исходят от других лиц, общества в целом, это все, что побуждается статусом, требованиями, властью. А *внутренние мотивы* – возникают внутри самого человека, истинно побуждают его к действию.

Если у человека есть внутренние мотивы, то его легче мотивировать к работе. Базовые понятия, раскрывающие сущность внутренних мотиваторов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Внутренние мотивы и их характеристика

Внутренний мотив	Характеристика
Базовые характеристики индивида	Определенные личностные характеристики человека, определяются генетически и являются устойчивыми на протяжении всей его жизни.
Система ценностей	Определенный набор ценностей, которые может принять и разделять индивид <b>Ценностью</b> для человека является то, что в потенциале способно принести удовлетворенность (положительное отношение к какому-либо фактору)
Потребности	Ощущение у человека нужды, которое зачастую он может переносить как внутреннее напряжение, но при этом, это может пробуждает в нем психическую активность, ведущую к целеполаганию. Стимулирование через потребности представлено на рисунке 1.
Уровень здоровья и насущное состояние	Чувства относительно психологического и физиологического состояния на момент формирования мотивации. Факторы, описывающие насущное состояние: утомление, растерянность, страх, ухудшение здоровья.
Когнитивные способности	Способности воспринимать, осознавать и перерабатывать новую информацию. На них могут влиять задатки, система ценностей, опыт, обучение.

Продолжение таблицы 1

Запас знаний, умений, навыков и опыта	Знания, умения и навыки формируются на протяжении всей жизни человека, при этом для их сохранения и накопления требуется постоянное их использование в процессе жизни.
Эмоции	Психические явления, характеризующие уровень удовлетворенности индивида самим собой, ситуацией или результатом своих действий.
Мотив (цель, целевая установка)	По А.Н.Леонтьеву, <b>мотив</b> - побуждение к деятельности при интуитивном или осознанном представлении предмета потребности. Деятельности без мотива не бывает. [2,с.93]

Вспоминая основные функции управления — планирование, организация, мотивация и контроль, образующие «управленческий контур» можно сказать, что система стимулирования и мотивации сотрудников теперь не рассматривается как отдельное звено контура управленческой деятельности, а становится сквозной, и от того насколько грамотно менеджер задействует ее в планировании, организации и контроле, зависит эффективность его работы.

Таким образом, стимулирование может оказать влияние на повышение эффективности производства в целом (например, через повышение качества продукции, производительности труда) т.е выполнять своего рода экономическую функцию.

Косвенно стимулирование влияет и на социальную структуру общества, ведь материальное вознаграждение работников может повлиять на уровень доходов в обществе в целом, этот аспект напрямую зависит от стимулирования различных типов людей.

Не стоит забывать, что стимулы к труду могут формировать нравственный климат не только в коллективе, но и в обществе в целом, формировать активную жизненную позицию, поэтому стимулирование оказывает влияние и на нравственную сторону вопроса.

## 1.2 Понятие стимулирования и его виды

Прежде чем мы перейдем к рассмотрению видов стимулирования, необходимо разобраться в используемых терминах, дипломная работа посвящена стимулированию, однако это понятие зачастую отождествляют с мотивацией, попытаемся разобраться, в чем же отличие.

«Мотивация» - это внутреннее побуждение человека (работника) к активной трудовой деятельности, возникающее в процессе трудовой деятельности для удовлетворения своих потребностей, не противоречащее внутренним установкам человека.

Далее рассмотрим понятие «стимул». Стимул – это, прежде всего, внешняя побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении какого-либо действия кем-либо. Стимулирование подразумевает материальное поощрение (вознаграждение) и является средством удовлетворения дополнительных потребностей работника

Таким образом, следует понимать, что понятие «мотивация» более широкое и оно может включать в себя понятие «стимулирование»

Как средство усиления мотивов *стимулирование* принято подразделять на две взаимосвязанные формы:

- Материальное;
- Нематериальное.

### 1.2.1 Материальное стимулирование

Суть *материального стимулирования* заключается в том, что работник за выполненную работу, объем, качество которой заранее оговорены, получает вознаграждение (материальные блага) в натуральной или денежной форме.

Материальное стимулирование может быть реализовано в денежной и не денежной форме.

Материальное стимулирование существует в двух формах (оплата): повременная и сдельная.

*Повременная* – форма, при которой заработок зависит от времени, затраченного на труд (поденные, почасовые ставки).

*Сдельная* - форма, при которой заработок зависит от результатов труда.



Рисунок 2 – Подробная структура фонда оплаты труда

Поясним данный рисунок.

*Постоянная часть оплаты труда* – это все элементы заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. Т.е. эта стабильная во времени часть оплаты труда.

Базовым элементом постоянной части заработной платы является часть повременной оплаты труда в виде *оклада* или месячной тарифной ставки, которые имеют фиксированный размер.

К *регулярным дополнительным выплатам* можно отнести: доплаты и надбавки.

*Надбавки* – выплаты, носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию.

Однако надбавки за работу в районах Крайнего Севера, вахтовый метод работы согласно ТК РФ относят к видам доплат.

*Доплаты* - это выплаты носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Доплату могут начислить, если сотрудник работал с повышенной интенсивностью или в не нормальных условиях (Ночное время, праздничные дни).

*Нерегулярные дополнительные выплаты* - выплаты работникам при наступлении обстоятельств, требующих предоставления работникам компенсаций или социальных льгот нерегулярного характера. (выполнение обязанностей вместо временно отсутствующих)

Перейдем к рассмотрению переменной части и ее составляющих.

*Переменная часть оплаты труда* представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы (проценты от продаж, бонусные выплаты).

*Премия* – поощрение за достижения, заслуги в трудовой деятельности, которые, выраженные в денежной или нематериальной форме. В первооснове – вознаграждение за особый результат труда, носящий нетривиальный характер.

*Бонусные выплаты* – выплаты за достижение плановых показателей работы или их превышение, как правило, выплачиваемые с некоторым лагом времени (квартальные, полугодовые, годовые).

*Процент (комиссионные)* – вознаграждение, исчисляемое в процентах от какой-либо оценивающей труд работника или группы работников величины

(объем продаж, прибыль и пр.). Обычно применяется в отношении сбытовых служб.

*Сдельная заработная плата* – при расчете и начислении такой заработной платы за основу берут объем выполненной работы, при этом учитывается их качество, сложность и условий труда.

*Почасовые и поденные ставки* – разновидности переменной части оплаты труда, при которых работник начисляется оплата труда за фактически отработанное рабочее время.

Система оплаты труда на основе сдельных форм бывает нескольких видов: прямая сдельная, косвенно-сдельная, сдельно-премиальная, аккордная, смешанная, сдельно-прогрессивная.

*Прямая сдельная* – рассчитывается, исходя из объема выполненной работы, при этом учитывается квалификация работника, и используются твердые сдельные расценки. При этом может снижаться мотивации к достижению общих высоких показателей деятельности.

*Сдельно-премиальная* – предусматривает выдачу премий за перевыполнение нормы выработки (улучшение качества, уменьшение количества брака).

*Косвенно-сдельная* используется как вознаграждение для рабочих обслуживающих оборудование и рабочие места, т.е. обеспечивают бесперебойность производственного процесса.

*Аккордная* заработная плата используется, если необходимо установить заработок за весь объем работы, которая должна быть выполнена в определенный срок. В случае сокращения сроков, работник может получить премию (строительство, ремонт).

*Сдельно-прогрессивная* оплата труда предусматривает выплаты в пределах установленных норм по прямым сдельным расценкам, а в случае превышения этих

норм - расценки повышаются (не более чем в два раза). Обычно такую систему вводят для выполнения срочных заказов или устранения аварийных ситуаций.

*Повременно-сдельная (смешанная)*- синтез сдельной и повременной оплаты труда.[3, с.254]

## **1.2.2 Нематериальное стимулирование**

Суть *нематериального стимулирования* заключается в том, что работник за выполненную работу, объем, качество которой заранее оговорены, получает вознаграждение, которым нельзя дать прямой денежной оценки, блага в невещественной форме. Элементы системы нематериального стимулирования представлены на Рисунке 3.

Обособлено в системе нематериального стимулирования стоит *обеспечение социальных гарантий*. Связано это с тем, что данная система имеет черты как материального (наличие реальных или потенциальных материальных выплат), так и нематериального (стабильность, удобство и пр.) стимулирования одновременно, что не позволяет считать ее в чистом виде принадлежащей к одной из этих систем стимулирования труда.

Подробнее остановимся на каждом из элементов нематериального стимулирования.

*Система наделения полномочиями и ответственностью.*

Наделение полномочиями – это неотъемлемый элемент в системе стимулирования персонала, который подразумевает, что задания (поручения) будут выполнены эффективно, если наделить работника властью и информацией, а также обеспечить необходимыми ресурсами.



Рисунок 3 – Элементы системы нематериально стимулирования

Полномочия бывают следующих видов:

- содействие и поощрение инициативы работника (вполне может послужить решением каких-либо проблем, или усовершенствования какого-либо процесса в организации);
- свобода действий работника (работник чувствует доверие со стороны руководства);
- возможность подчиненных принимать решения (поддержание его активности в компании);

Ученые определили, что именно наделая работника полномочиями можно существенным образом повысить эффективность организации.

*Система управления карьерой и квалификацией.*

В структуре потребностей человека карьера занимает важное место, поэтому она может оказывать влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Такая позиция человека понятна, т.к. успешная карьера может обеспечить человеку материальное благополучие, а что самое важное, удовлетворить его высшие психологические потребности (в самореализации, уважении, власти, успехе, независимости, что соответствует, по А. Маслоу, потребностям высшего порядка)

Управление деловой карьерой - это те же четыре функции менеджмента, только осуществляет их кадровая служба по отношению к персоналу, принимая в расчет цели, потребности, возможности, как сотрудника, так и организации. Каждый отдельный сотрудник занимается управлением своей деловой карьеры. А со стороны организации это позволяет достичь преданности работников интересам организации, повысить производительность труда, уменьшить текучесть кадров и в полной мере раскрыть способности людей.

Перейдем к рассмотрению еще одного из важнейших элементов нематериального стимулирования, к *системе организации труда*.

Как видно на рисунке 3, она включает в себя структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему построения отношений и коммуникаций.

*Структурирование организации* – процесс построения или модернизации организационной структуры. Суть в том, что в зависимости от той или иной организационной структуры меняются взаимоотношения между сотрудниками, различается уровень ответственности, уровень достижения результатов и тд.

*Регламентация работы* – совокупность норм, правил, стандартов и процедур при выполнении работы. По сути дела, регламентация работы – это описание технологии работы и требования по жесткости ее соблюдения. Цель регламентации – соблюдение технологии производства, обеспечивающей

повышение эффективности труда, снижение неопределенности и повышение согласованности действий персонала.

Примерами регламентации работы можно считать технологические карты, системы электронного документооборота, регламенты, положения, должностные инструкции и пр.

*Влияние регламентации на мотивацию сотрудников:*

1. Снижает риск неопределенности для управляющих и сотрудников по выполнению текущих и рутинных задач.
2. Снижает ответственность у работников в части принятия решений, но растут в части исполнения регламента.
3. В связи с большим контролем и ответственностью могут снижать инициативу и самовыражение сотрудников.

Одним из важных элементов организации труда можно считать *оценку работы* – комплекс мероприятий, направленный на определение результатов труда персонала и факторов их обуславливающих (компетентность, личные качества, целевые устремления и пр.)

Итогом оценки персонала являются:

- Поддержание или достижение требуемого уровня производительности труда.
- Система стимулирования работника (материальное вознаграждение, карьерный рост, соц. пакет, график работы и пр.).
- Стимулирование повышения квалификации.
- Стимулирование менеджеров на повышение качества работы подчиненных.

*Управление рабочим временем и отдыхом.*

*Рабочее время* – время, которое человек тратит на участие в организованном трудовом процессе, в течение которого он должен выполнять

свои производственные или служебные обязанности. В России нормальная продолжительность рабочего времени не должна превышать 40 ч./нед. Так здесь важно соблюсти все требования законодательства, а в идеале, учесть потребности сотрудников при составлении рабочего графика. Так например, считается, что гибкий график работы может стимулировать работника к труду.

Исследования показали, что [Исследование журнала Fortune «Не только за деньги» «Ведомости» от 28.04.2012, №78 (3092)]:

- 94% опрошенных работников предпочли бы работать с гибким графиком.

- 78% опрошенных европейцев готовы сменить компанию, если другая предложит работу с гибким графиком.

- Но всего 17% компаний как российских, так и европейских создают для работников гибкий график работы.

- 35% тех, кто трудится на предприятии без гибкого графика, думают, что у их работодатели просто не хотят вводить эту систему, хотя у них есть для этого все необходимые технологии.

- Крупные предприятия с большей вероятностью готовы предлагать гибкие условия работы (74%), чем малые и средние предприятия (57%).

#### *Отношения и коммуникация в коллективе.*

Начнем с того, что на отношения между подчиненным и руководителем непосредственно может повлиять стиль управления руководителя (манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно) Стиль управления существенно влияет на мотивацию сотрудников.

Важным элементом отношений можно считать *общественное признание*.

В целом любые поощрения работника являются подтверждением его общественного признания, включая материальное стимулирование, особенно премиально-бонусные системы.

Цель системы общественного признания *повысить общественный статус работника в коллективе.*

Специальные формы общественного признания:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- представление к званию лучшего по профессии;
- награждение почетной грамотой;
- представление к государственным грамотам, дипломам и наградам

И непосредственно коммуникация, как элемент организации труда, имеет важное значение. Эффективная коммуникация, как способ нематериальной мотивации персонала способна обеспечить общественную вовлеченность и сплоченность коллектива

Подводя итог всему вышесказанному о нематериальной мотивации, можно также выделить 10 простых и удобных правил не денежного мотивирования:

1) *Обычная планерка, совещание может стать источником нематериальной мотивации.* Такие мероприятия позволяют вовлечь сотрудника в обмен новостями - ведь сотрудникам всегда важно знать, что происходит в компании.

2) *Поздравление со знаменательными датами.* Само поздравление может быть разным: от денежной премии до самодельного плаката, но обязательно в присутствии коллег и начальства.

3) *Обучение тоже может стать хорошим методом нематериальной мотивации персонала.* Курсы повышения квалификации, стажировки, семинары и

конференции — отправляйте на обучение отличившихся сотрудников в качестве поощрения.

4) *Право выбора.* Давайте возможность сотрудникам принимать участие в решении вопроса о том, где и как лучше провести корпоративные мероприятия, способы поощрения, право «первого выбора» отпуска.

5) *Возможность обратной связи.* Нужно давать возможность сотрудникам высказаться — пожелания, комментарии по организации работы.

6) *Оборудуйте места для отдыха.* Это, прежде всего, кухня и раздевалка.

7) *Информирование о достижениях и оценках отличившихся работников.* Примером такой похвалы может служить корпоративная газета (интернет-ресурсы).

8) *Конкурсы и соревнования.* Внедряйте геймификацию.

9) *Личный или персональный рабочий участок.* Это может быть табличка на двери, карточка на столе, бэйдж. Людям приятно, когда их замечают и обращаются по имени.

10) *Скидки на услуги или товары компании.* Пусть небольшие, но «свое для своих» — это хорошо влияет на лояльность персонала.[4,с.211]

### 1.3 Базовые принципы стимулирования

Существуют определенные принципы, на которых нужно строить систему стимулирования на предприятии. К таким принципам можно отнести:

Таблица 2 – Базовые принципы стимулирования

<b>Принцип</b>	<b>Характеристика</b>
Доступность	Работники должны понимать, в чем конкретно состоит стимул к их работе, т.е. стимул должен быть понятен для них.
Ощутимость	В разных коллективах различается понимание у сотрудников той самой низкой ступени действительности стимула.

## Продолжение таблицы 2

Постепенность (в основном для материального стимулирования)	Повышать материальное вознаграждение необходимо постепенно, чтобы в последствии не разрушить ожиданий сотрудников, т.к их нижний порог стимулов будет изменен, что отрицательно скажется на их мотивации к работе.
Постепенность (в основном для материального стимулирования)	Повышать материальное вознаграждение необходимо постепенно, чтобы в последствии не разрушить ожиданий сотрудников, т.к их нижний порог стимулов будет изменен, что отрицательно скажется на их мотивации к работе.
Сокращение временного разрыва между достигнутым результатом в работе и его оплатой	Еженедельную оплату труда можно рассматривать в качестве примера. Связь вознаграждения с результатом, его учащенность, может служить сильным мотивационным фактором.
Сочетание как материальных, так и нематериальных стимулов	В данном случае под нематериальными стимулами стоит понимать именно моральное вознаграждение.
Возможность сочетания как позитивных, так и негативных стимулов	Это непосредственно зависит от стиля и методов руководства, традиций и менталитета общества

### 1.4 Формирование системы стимулирования персонала

Формирования системы стимулирования труда представляет собой последовательность действий по подготовке, тщательной разработке и внедрению системы стимулирования в общую систему управления персоналом организации.

Рассмотрим основные этапы формирования системы стимулирования, представленные на Рисунке 4. [5, с.25]

Глядя на схему можно сказать, что формирование системы стимулирования это циклический процесс, т.к для того, чтобы стимулирование работало эффективно необходимо постоянно проводить диагностику. Это объясняется тем, что потребности людей, фундамент стимулирования, изменчивы, помимо этого цели организации тоже могут меняться.

Поподробнее остановимся на каждом из этапов построения системы стимулирования.



Рисунок 4 – Основные этапы формирования системы стимулирования

*1 Этап. Диагностика существующей системы стимулирования.*

Любая оценка системы стимулирования должна сводиться к анализу ее эффективности с точки зрения достижения поставленных организацией базовых целей (прибыль, рентабельность, доля рынка, устойчивое развитие, исполнение социальных функций и пр.), при этом условие измеримости результата сохраняется в любом случае.

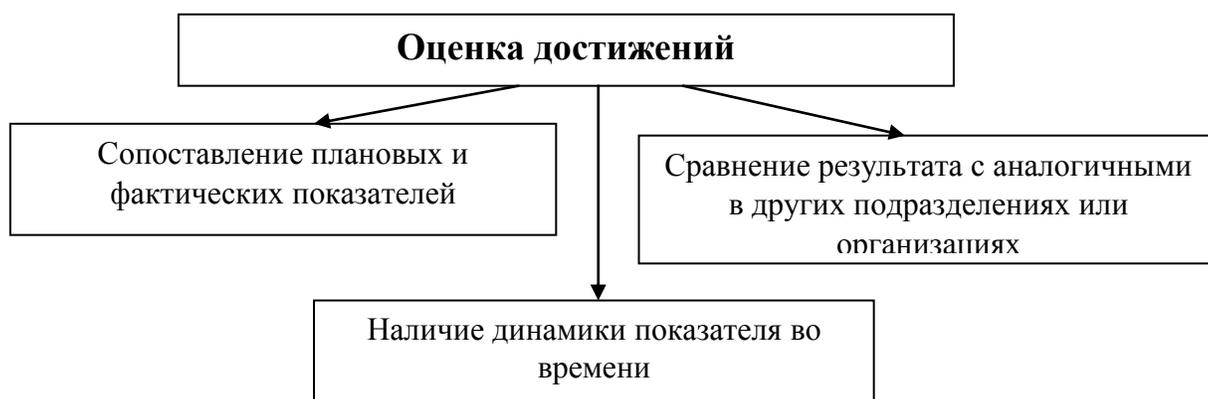


Рисунок 5 – Подходы к оценке достижений в системе стимулирования

В рамках этих подходов можно оценить следующие критерии оцениваемых показателей. Они представлены на рисунке 6.

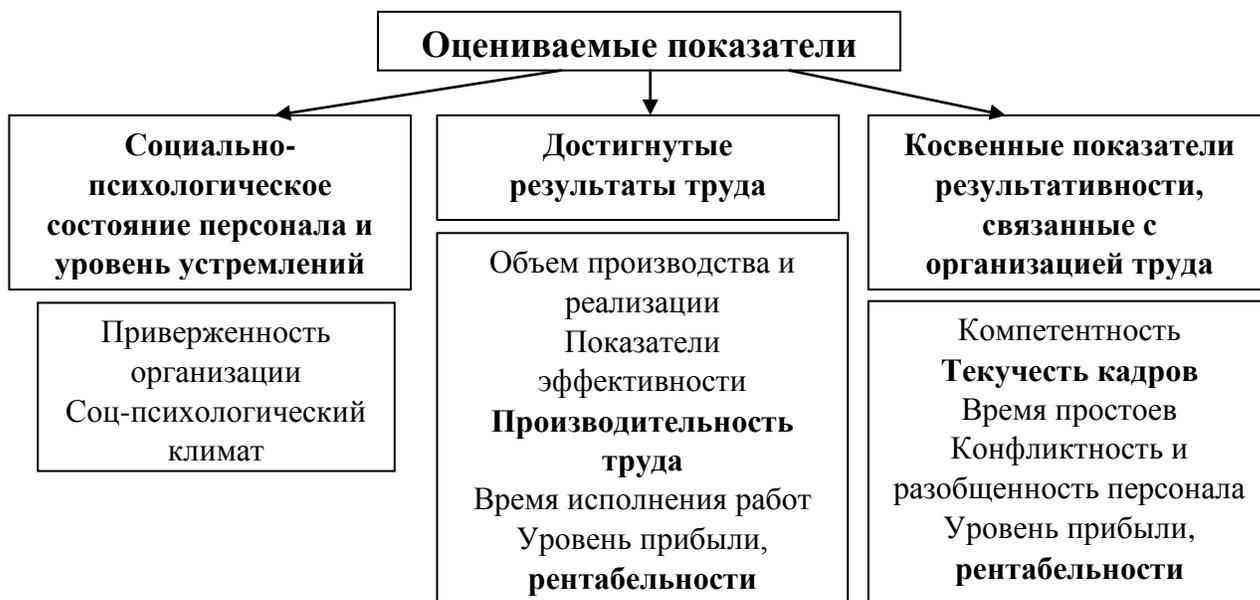


Рисунок 6 – Критерии оцениваемых показателей

На основе показателей выявляются проблемы организации, какие из этих проблем непосредственно связаны с человеческими ресурсами и их мотивированием, это позволит провести мониторинг непосредственно методов и форм элементов стимулирования, тем самым поможет определить узкие места в системе стимулирования и предпринять возможные пути решения.

*1 Этап. Формулирование целей и принципов политики в области стимулирования персонала, определение структуры стимулирования.*

Второй этап включает в себя анализ стратегии управления персоналом организации, описание стратегии в области мотивации и стимулирования.

Пример классификации различных стратегий компании и их связь с вознаграждениями (влиянием на стимулирование) представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Взаимосвязь стратегии организации и управления персоналом

Тип стратегии	Практика управления персоналом, влияние на стимулирование
<p><b>Предпринимательская стратегия.</b> Предполагает принятие проектов с высокой степенью финансового риска.</p>	<p>а) Вознаграждения беспристрастные, на конкурентной основе, по возможности стараются удовлетворить вкусы работника. б) Оценка опирается на результаты</p>

Продолжение таблицы 3

	<p>работы, не слишком жесткая</p> <p>в) Планирование перемещений и подбор рабочего места на основе интересов служащих</p>
<p><b>Степень динамического роста.</b> Степень риска меньшая. Предприятие ориентировано на создание фундамента для будущего. Важно фиксировать все процедуры в письменной форме</p>	<p>а) Вознаграждение беспристрастное и справедливое</p> <p>б) Критерии для оценки четко оговорены.</p> <p>в) Способствуют развитию личности в области деятельности.</p>
<p><b>Стратегия прибыльности.</b> Сохранение существующего уровня прибылей- вот, что находится в центре внимания руководства. Для достижения цели требуются финансовые затраты, частичное прекращение найма.</p>	<p>а) Жесткий отбор и расстановка кадров.</p> <p>б) Вознаграждение основывается на старшинстве, заслугах, внутрифирменных представлениях о справедливости.</p> <p>в) Оценка тщательно продуманна, ориентирована на результат.</p> <p>г) Компания нуждается в эксперты узкой области, акцент на акцент на компетентность</p>
<p><b>Ликвидационная стратегия.</b> Данная стратегия обычно предполагает устранение возможностей убытков, продажу активов, в будущем сокращение работающих.</p>	<p>а) Оплата обычно медленно растет, основана на заслугах.</p> <p>б) Строгая, формальная оценка, основана на управленческих критериях.</p> <p>в) Развитие, обучение только по необходимости.</p> <p>г) Обычно имеют возможность продвижения те, кто имеют требуемые навыки,</p>
<p><b>Стратегия круговорота (циклическая).</b> Цель - спасти предприятие. С целью выжить в ближайшее время предприятие предпринимает меры по сокращению затрат и персонала. В такой ситуации моральное состояние персонала обычно довольно угнетенное.</p>	<p>а) Оплата - система стимулов и проверки заслуг.</p> <p>б) Оценка строго по результату</p> <p>в) Есть большие возможности к обучению, но тщательно отбирают претендентов</p> <p>г) Существуют разнообразные формы продвижения</p>

Стратегия в области мотивации и стимулирования предполагает разработку системы стимулирования, например, только ли материальные аспекты она будет включать или комплексно подойдет к проблеме и включит элементы нематериального стимулирования.

## 2 Этап. Разработка системы материального стимулирования

Что такое материальное стимулирование, и из чего оно состоит, подробно описано в пункте 1.2.1.

Стоит отметить, что материальная составляющая стимулирования рассматривается работником в первую очередь, поэтому она должна быть тщательно проработана.

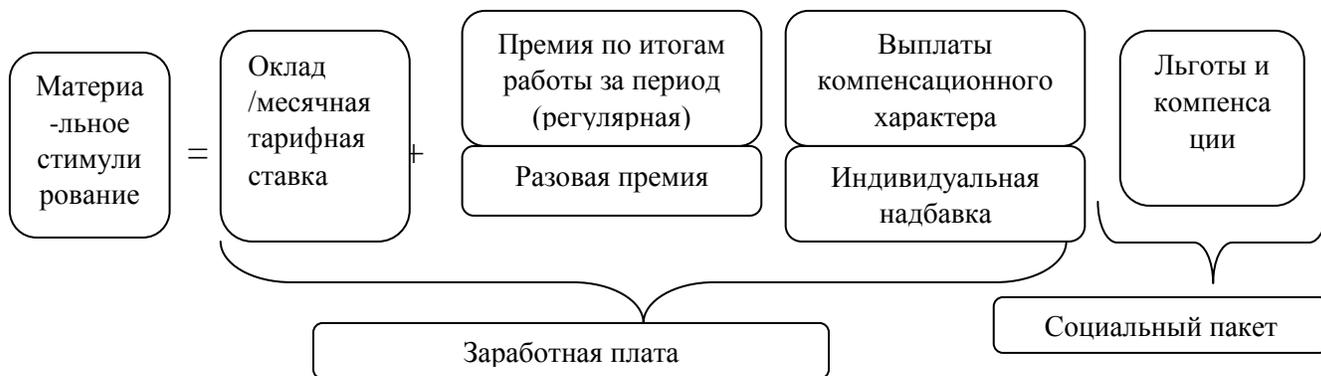


Рисунок 7– Состав системы материального стимулирования

На данном этапе необходимо проанализировать структуру персонала, выделить уровни управления и категории персонала, описать, проанализировать рабочие места (должности), осуществить грейдинг рабочих мест, установить базовые оклады, установить надбавки и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости, разработать систему премирования (переменную часть оплаты труда). [6,с.196]

Эффективно разработанная система материального стимулирования должна удовлетворять следующим параметрам:

1. Обеспечивать взаимосвязи между размерами должностных окладов и должностными обязанностями, для этого на основании оценки ценности рабочих мест сотрудников устанавливаются оклады/ставки;
2. Обеспечивать взаимосвязи результатов работы за период времени с размерами вознаграждения за счет установления показателей эффективности деятельности ("регулярная" премия);

3. Поощрять за выполнение нестандартных задач, например, разовая премия;
4. Учитывать индивидуальные особенности трудовых отношений (высокий профессиональный уровень работника, дефицитность профессии на рынке труда и т.д.) через установление индивидуальной надбавки;
5. Повышать качество уровня социально-трудовых отношений за счет предоставления сотрудникам льгот и компенсаций (социального пакета).

*3 Этап. Разработка системы нематериального стимулирования.*

Суть нематериальное стимулирование, его составных элементов, подробно раскрыта в пункте 1.2.2.

Принято, что материальное стимулирование – это необходимое условие для удовлетворения базовых потребностей, но оно, отнюдь, недостаточно для мотивации персонала. Если предприятие хочет заинтересовать сотрудника в эффективной работе, ему следует обеспечивать работнику стабильность через нематериальные стимулы: возможность реализовать идеи и потенциал, признание успешности со стороны руководства и коллег, чувство принадлежности к организации.

Поэтому на данном этапе необходимо определить основные направления нематериального стимулирования (способы) и дифференцировать его по категориям персонала.

В определении направлений может помочь один из наиболее действенных методов оценки уровня удовлетворенности персонала - опрос. Данные корректно проведенного опроса дают весьма полную и реальную картину положения дел в организации и позволяют определить, в каких именно видах стимулирования заинтересованы сотрудники.

*5 Этап. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему стимулирования.*

Разрабатывая систему стимулирования и мотивации, стоит обязательно закреплять ее в локальных нормативных актах. К нормативно-регламентирующим документам можно отнести штатное расписание, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка и т.д. (Более полный перечень основных внутриорганизационных нормативных документов представлен в приложении 1).[6,с.214]

Среди документов, перечисленных в Приложении 1, особого внимания заслуживают документы, относящиеся к материальному стимулированию персонала, т.к именно они прямо относятся к системе мотивации и стимулирования труда персонала.

### **1.5 Анализ современных практик стимулирования персонала**

В современном обществе, где потребности людей так быстро меняются, необходимо постоянно совершенствовать систему стимулирования на предприятии и искать новые методы повышения эффективности персонала. Для этого руководители российских и зарубежных предприятий стали внедрять новые механизмы, повышающие мотивацию персонала.

Рассмотрим некоторые из них.

#### *1. «Мотивирующий туризм»*

Мотивирующий туризм или инсентив-туризм – это стимулирующие путешествия. У отдыха есть одна замечательная деталь — он не может надоесть. Поэтому возможности мотивации с помощью туризма, наверное, безграничны.

С какой целью устраиваются такие мероприятия? Корпоративный отдых, релаксация, командообразование, обучение, семинары — это не полный перечень целей.

Идеология инсентив - туризма связана со словом «благодарность». За заслуги перед организацией сотрудника направляют на отдых.

## Примеры проведения «мотивирующего туризма»

Например, численность компании составляет более 600 человек и даже в собственном офисе сотрудники могут не встретиться за год работы ни разу, то выезд в августе на восьми автобусах за грибами решит вопрос знакомства.

Или, вы торгуете пивом или прохладительными напитками, следовательно, высокий сезон продаж летом. Устройте подчиненным лето зимой. Ноябрь, декабрь — Австралия. Март, апрель — Египет, Тунис. Если в коллективе есть любители горнолыжного спорта, предложите им отдохнуть в Волене, Степанове, Сорочанах. Примером можно привести множество.

Что дадут подобные мероприятия компании?

По возвращении из поездки сотрудники станут делиться впечатлениями с коллегами, затем разговоры переместятся в семьи сослуживцев, через их родных — в офисы других компаний. Поездкой мотивирован сотрудник, но информация о компании окажется в умах многих. Рейтинг социальности все выше, репутация хорошего работодателя почти создана.[14]

### *2. Политика предприятий по формированию здорового образа жизни.*

Разрабатываются программы мероприятий, основной задачей которых является - профилактика заболеваемости и формирование здорового образа жизни среди сотрудников предприятий и членов их семей. Данную политику уже используют такие предприятия как ООО «Газпром добыча Астрахань», ООО «Газпром добыча Оренбург», ОАО «Нижекамскнефтехим».

В рамках подобных программ организация может проводить следующие мероприятия:

- Приобретать велотренажеры и теннисные столы для досуга сотрудников и обучающихся
- Провести информационные семинары для сотрудников и студентов

- Организовать команды для участия во внешних спортивных мероприятиях
- Ежедневное проводить 20-минутной производственной гимнастики;
- Внедрять программы «Здоровый вес», «Брось курить и победи», «Некурящий офис»
- Можно сформировать следующие способы стимулирования для того, чтобы привлечь сотрудников к здоровому образу жизни:
  - небольшие вознаграждения работникам без вредных привычек (денежные выплаты или специальные подарки);
  - материальное поощрение сотрудников, отказавшихся от курения (например, выдача карточек в премиальный фитнес-клуб);;
  - награждение сотрудников, бросивших курить, поощрительной грамотой от руководства компании;
  - выплата премий сотрудникам, постоянно занимающимся спортом;
  - сокращенный рабочий день для работников, посещающих спортклубы;
  - денежное поощрение или дополнительные дни к отпуску работника в случае отсутствия у него в течение года дней, пропущенных по болезни;

Таки образом, внедрение подобных программ на практике будет способствовать как укреплению здоровья работающего населения, так и созданию благоприятного социального климата в организации и повышению эффективности ее деятельности, сотрудники чувствуют, когда о них заботятся, это один из самых не плохих для них способов стимулирования. [16]

### *3. Социальная карта - новая форма использования социального пакета.*

Социальная карта- это нечто похожее на виртуальный счет работника в социальном бюджете банка. Каждому работнику выделяется определенная сумма,

величина которой определяется занимаемой должностью. Программа позволяет сотруднику получать персонализированный набор услуг.

Таковыми льготами для сотрудников может быть:

- материальная помощь;
- дополнительные отпуска;
- премии на день рождения или выход на пенсию;
- единовременные пособия;
- доплаты и надбавки за особые условия труда;
- охрана здоровья сотрудников.

Социальная карта представляет собой нечто похожее на социальный «кафетерий» работник получает помимо обязательных программ страхования, дополнительные на выбор.

Средства морального стимулирования - почетные грамоты, объявление благодарности, фотография на доске почета и т.п. - действуют на персонал меньшей степени, если не подкреплены материальной составляющей. Они могут быть объединены с системой материального неденежного стимулирования. Так, например, сотрудникам с доски почета, дополнительно начисляются средства на социальную карту в размере XXX руб. Средства, учтенные на социальной карте, могут быть использованы исключительно на услуги, предусмотренные социальной картой организации и не могут быть выданы работнику организации наличными. Они могут аккумулироваться для оплаты услуг, получаемых коллективно (аренда спортзалов для игры в командные виды спорта, оплата корпоративных мероприятий и т.д.)

Опыт внедрения такой карты имеет российский банк «ВТБ» и другие зарубежные компании банковской сферы. Главная особенность «социальной карты» заключается в том, что подход к стимулированию основывается на индивидуальных потребностях каждого сотрудника.[11]

#### *4. Страхование жизни как элемент удержания и стимулирования персонала.*

Основанием для выделения корпоративного страхования жизни и пенсий в отдельный вид послужил тот факт, что данные страховые продукты обеспечивают финансовую защиту жизни и здоровья работника, а также жизни и здоровья его семьи в настоящем и будущем. К сожалению, в России использование этих видов страхования пока не так широко распространено как в большинстве развитых стран мира.

Что же такое рисковое страхование жизни? Это страховые продукты, обеспечивающие финансовую защиту работника и членов его семьи в настоящем. К продуктам рискового страхования жизни относятся: страхование от несчастного случая, страхование жизни по риску «смерть по любой причине», пожизненная пенсия, пенсия на срок.

На сегодняшний день в нашей стране для ряда наиболее востребованных профессий очень привлекательной является такая страховая программа, как «На пенсию в 50 лет», по условиям которой выплаты пенсии производятся до наступления возраста государственных пенсионных оснований.

Используют и такой инструмент как «золотые наручники». Он действует по принципу пополняемого банковского депозита - право распоряжения накопленными средствами работника до начала выплат принадлежит работодателю, и, следовательно, компания имеет возможность вернуть накопления, сделанные в пользу работника, в случае невыполнения им своих обязательств перед работодателем. Но одновременно данная сумма является финансовой защитой семьи работника.

Таким образом, использование корпоративного страхования жизни и пенсий как инструмента мотивации и управления персоналом позволяет:

- обеспечить долгосрочную мотивацию персонала;
- решить проблему удержания квалифицированных кадров;

- укрепить трудовую дисциплину;
- обеспечить лояльность и повышение продуктивности работы персонала.
- привлекать новых квалифицированных сотрудников;
- мотивировать работников к дальнейшему профессиональному росту в компании;
- «омолаживать» персонал за счет улучшения условий выхода сотрудников на пенсию.[15]

#### 5. Метод «Работа на полу» (*Sale on the floor*)

Что означает «Работа на полу»? В основном за рубежом этот термин применяется в сфере торговли.

Так, во многих американских и европейских торговых сетях каждый сотрудник офиса и каждый высший руководитель обязаны отработать в торговом зале определенное количество времени и продемонстрировать успехи в продажах или другом деле, которым будут заниматься в магазине. Американцы свои торговые площади иногда ласково называют *пол*. Вот так и родилось сленговое выражение «*работа на полу*». Суть метода показать единство коллектива. Работники магазинов могут увидеть, что высшие менеджеры вполне готовы выйти в торговый зал, совершенно не считая это для себя зазорным. Регулярно работая в торговых залах магазинов, ресторанов или аптек, руководители в первую очередь демонстрируют своим сотрудникам *значимость* для бизнеса самих компаний, повышают корпоративный дух.

Метод «работы на полу» дает представление о сложности чужой работы и рождает уважение к каждому конкретному участку бизнес-процесса.

Внедрение данного метода возможно не только в розничной торговле.[12]

#### 6. Геймификация

Геймификация - это процесс привлечения аудитории, при котором берется лучшее от программ лояльности, игровых механик и поведенческой экономик для решения критических проблем и увеличения вовлеченности.

С помощью такого процесса создается необходимый смысл, подход позволяет в разы увеличить эффективность решения бизнес-задач и усиливает мотивацию сотрудников и клиентов.

Подобный проект включает разнообразные элементы игр, которые могут быть представлены в качестве значков (достижений), уровней, таблиц лидеров и наград.

Зачастую, говоря о геймификации, можно услышать такое понятие как «пряники»- виртуальная валюта «спасибо» для признания успехов. Полученные от коллег "пряники" могут быть потрачены во внутреннем интернет - магазине (Лавке пряников), где вы можете разместить все что угодно - от возможности проспать в понедельник, брендированного чайника до взятия отгула. Таким образом, наше виртуальное "спасибо" приобретает еще и материальный вес. Выдача "пряника" обязательно аргументируется, и, настроив набор аргументов, вы можете привить сотрудникам понимание ценностей компании, определить вектор ожидаемого поведения, стимулировать проявление тех или иных качеств характера.[18]

#### *7. Стимулирование поколения Y*

Это скорее не метод, а политика для работы и стимулирования поколения Y. Поколение Y- новое поколение работников, рожденных в период 1984-2003гг. Высокая скорость общественных и технологических изменений сформировала у поколения Y ориентацию на необходимость «жить здесь и сейчас», а обстановка семейного почитания — уверенность в ценности собственной жизни, важности быстрого и полного удовлетворения потребностей вне зависимости от предпринимаемых усилий. Эти обстоятельства обусловили наличие у «игреков» следующих особенностей: ориентация на быстрый результат, осознание важности

самореализации, желание совместить личную жизнь и работу, предпочтение гибкой занятости, склонность к содержательной, интересной деятельности (работе «со смыслом»), отношение к деньгам как к инструменту, а не цели, чувствительность к комфортному климату на рабочем месте. Именно поэтому способы стимулирования и мотивации, которые компании применяют для поколения X, например, здесь будут неэффективны или вовсе не будут работать.

Поэтому система стимулирования для поколения Y должна:

- 1) Четко определять правила игры (работы)
- 2) Включать взаимодействие через постоянную коммуникацию
- 3) Работа должна быть «со смыслом»
- 4) Немедленное вознаграждение за достижения
- 5) Ориентирована на постоянное развитие

Таким образом, успешное и длительное взаимодействие с «игреками» возможно при условии геймификации, внесения элементов творчества, игры. Поскольку поколение Y склонно инвестировать скорее в программы обучения, которые позволяют увидеть результат в краткосрочной перспективе, важной может стать разработка семинаров и тренингов, направленных на отработку конкретных прикладных умений и возможностей осмысления происходящих событий. [8,с.21]

Подводя итог, можно сказать, что подходы к стимулированию персонала в настоящее время отходят от привычных всем содержательных и процессуальных теорий по стимулированию, им на смену приходят новые современные подходы и методики, которые разрабатывают руководители организаций, стараясь поспевать за постоянно меняющимися потребностями людей.

## **2 Анализ стимулирования персонала Предприятия «А»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

«Роснефть» — лидер российской нефтяной отрасли и крупнейшая публичная нефтегазовая корпорация мира. Основными видами деятельности ОАО «НК «Роснефть» являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами. В состав Компании входят 11 крупных нефтеперерабатывающих заводов, несколько мини-НПЗ на территории Российской Федерации.

Предприятие «А» с 2007 г. входит в состав НК «Роснефть» и является крупнейшим предприятием Иркутской области по переработке нефти, выпуску нефтепродуктов и нефтехимии, играет важную роль в нефтепродуктообеспечении Сибири и Дальнего Востока.

Дата основания 14.09.1945 г. создавалось как предприятие по производству искусственного жидкого топлива на основе черемховских углей. Первые нефтехимические установки запущены в эксплуатацию в 1953 году. В апреле 1954 года была получена первая продукция - метанол и серная кислота. В 1957 году принято решение о перепрофилировании комбината с угольного на нефтяное сырьё. Первые нефтеперерабатывающие производства вступили в строй в 1960 году. Производство по гидрированию жидких продуктов переработки угля было перепрофилировано на производство новых видов химической продукции.

В настоящий момент основной вид деятельности компании - это производство продуктов нефтепереработки, нефтехимии и химической продукции производственно-технического назначения.

На заводе в соответствии с требованиями нормативной и технической документации, технических регламентов выпускается более 200 наименований продукции, в том числе сжиженные газы, бензины, дизельное топливо, топливо

для реактивных двигателей, ракетное топливо, различные марки битума, кокса и масел, химическая продукция.

В масштабе отрасли на долю Предприятия «А» приходится около 3,2% российской нефтепереработки, 3,3% выпуска российских топлив, 3,6% дизельных топлив, 2,0% производства топочного мазута.

По ключевым показателям - объему и глубине переработки нефти – Предприятие «А» входит в первую десятку среди предприятий отрасли среди предприятий нефтеперерабатывающего блока нефтяной компании «Роснефть».

Стоит сказать, что суммарные инвестиции в Предприятие «А» в 2014 году составили 12 млрд. руб. без НДС.

Приоритетные направления деятельности Предприятия «А» предусматривают углубление переработки нефти, достижение качества продукции европейского уровня; повышение устойчивой работы производств и снижение эксплуатационных рисков; обеспечение экологической, пожарной и внутриобъектовой безопасности производств.

Миссия Предприятия «А» - инновационное, экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение потребности общества в энергоресурсах. Благодаря уникальной ресурсной базе, высокому технологическому уровню и команде профессионалов, приверженных своему делу, компания обеспечивает устойчивый рост бизнеса и повышение доходов акционеров. Деятельность компании способствует социальной стабильности, процветанию и прогрессу регионов.

Ключевые условия выполнения миссии: непрерывное повышение эффективности по всем направлениям деятельности; инновационное развитие; повышение информационной прозрачности и открытости; соблюдение высоких стандартов корпоративного управления; высокая социальная ответственность; строгое соблюдение российских и международных стандартов экологической и промышленной безопасности.

Принципы деятельности компании: обеспечение прибыльности и эффективности, соблюдение законов и норм, социальная ответственность, добросовестное ведение дел.

ОАО «НК «Роснефть» ставит перед собой в качестве стратегической цели следующее: войти в тройку лидеров ведущих энергетических компаний мира по эффективности и масштабам деятельности. Все дочерние компании, в том числе и Предприятие «А» ориентированы на достижение общей цели.

Главные ориентиры и ценности компании:

Лидерство. Профессионализм. Совершенствование. Стремление к лидерству во всех аспектах деятельности компании. Предприятие «А» планирует будущее, используя самые оригинальные идеи и новейшие технологии при этом, стараясь не допускать ущерба для общества и окружающей среды.

Добросовестность. Компания несет ответственность за все, что говорит и делает. Предприятие «А» старается действовать последовательно, и открыто по отношению к своим клиентам, коллегам, партнерам, неукоснительно выполняя взятые на себя обязательства.

Безопасность. Ключевой приоритет общества - сохранение жизни и здоровья своих сотрудников, обеспечение безопасности труда и окружающей среды.

Результативность. Достижение поставленных целей и постановка новых амбициозных задач, опираясь на профессионализм, дисциплину и взаимодействие, обеспечивая необходимый баланс интересов каждого работника и Компании в целом.[29]

## **2.2 Анализ структуры и состава персонала**

Персонал Предприятия «А» является ключевым ресурсом ее развития. Ценность человеческой жизни - главный приоритет при взаимодействии Компании с работниками, поэтому охране труда, промышленной безопасности,

сохранению здоровья персонала Компания уделяет первостепенное внимание. Перед Компанией стоят масштабные и сложные стратегические задачи, решение которых напрямую зависит от мотивированности работников на эффективный труд, а также от их профессионального и личностного развития. Мотивация подразумевает современные комфортные условия труда, систему оплаты труда, способную обеспечить достойный уровень дохода, который в свою очередь зависит от эффективности труда работника, достаточный уровень социальных льгот. Профессиональное и личностное развитие осуществляется через действующие в Компании системы обучения и карьерного продвижения работников.[28]

Среднесписочная численность персонала Предприятия «А» на 1 января 2015года составила 6958 человек. На рисунке 8 видно, что с 2010 года по 2012 наблюдается сокращение численности, что связано с оптимизацией рабочих мест, осуществляющейся через аутстаффинг.

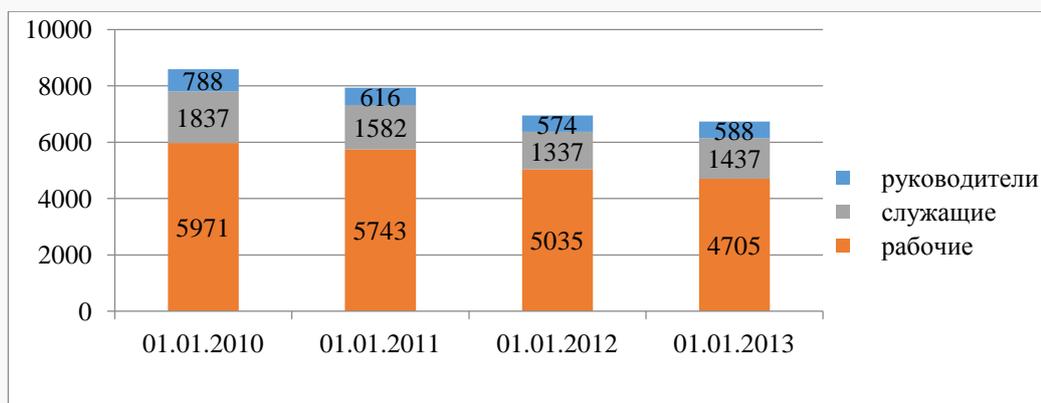


Рисунок 8 – Динамика среднесписочной численности персонала Предприятия «А»

Таблица 4 –Показатели кадрового состава Предприятия «А»

Показатель	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013
Среднесписочная численность, чел	8596	7941	6946	6730
Число принятых, чел	2614	2877	2279	2539
Число уволенных, чел	1695	1958	1348	1258
К общего оборота (%)	30,41	36,23	32,81	37,73

Продолжение таблицы 4

К оборота по приему ( % )	10,69	11,57	13,40	19,03
К оборота по выбытию ( % )	19,72	24,66	19,41	18,69
К восполнения работников	0,54	0,47	0,69	1,02
К постоянства кадров	0,95	0,90	0,97	0,98
Текучесть кадров (%)	1,77	1,88	1,97	2,35

Для увязки движения рабочей силы с ситуацией на рынке труда необходим коэффициент восполнения рабочей силы. Данный показатель указывает на оперативность восполнения численности организации, и чем он ближе к 1, тем лучше. Из таблицы видно, что в компании с начала 2013 года показатель превышает единицу. Что касается первых трех лет, то незначительные отклонения от нормы можно объяснить целенаправленным не восполнением части штатной численности организации.

Важно обратить внимание на коэффициент постоянства кадров. Практика показывает, что его значения должны стремиться к 1,0. На Предприятии «А» данный показатель приближен к норме, а за три последних года даже превышает 1, что говорит о том, что уровень изменения состава персонала стабилен.

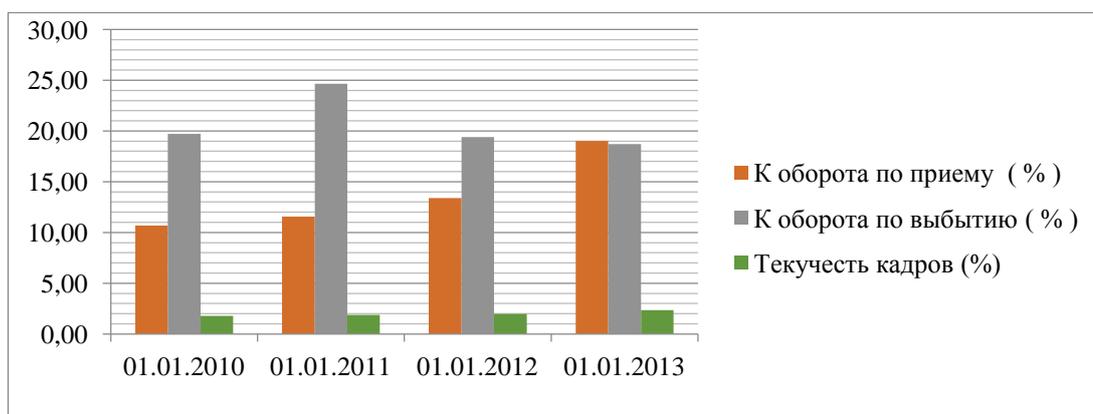


Рисунок 9 – Показатели кадрового состава Предприятия «А»

Ключевым показателем здоровья компании можно считать коэффициент текучести кадров. Его нужно обязательно рассчитывать и анализировать, т.к. именно он отражает существующее положение дел в организации, так высокий процент текучести персонала можно считать следствием неграмотного подбора кадров, неэффективной адаптации, нездоровой корпоративной культуры и системы стимулирования. Ситуация с текучестью на предприятии Предприятия «А» говорит об обратном. За 6 лет показатель не превышает 2,4%, что позволяет сделать предварительный вывод о том, что условия труда на предприятии благоприятны, более подробно о том, как и чем стимулируют сотрудников предприятия, социальной политике и ответственности будет описано далее (раздел «Социальная ответственность»).

В ОАО «НК «Роснефть» осуществляется молодежная политика, согласно которой все дочерние предприятия, в том числе и Предприятие «А» должны обеспечить приток в Компанию необходимого количества перспективных молодых специалистов из числа лучших выпускников вузов с уровнем подготовки, соответствующим требованиям бизнеса.

Процент молодых специалистов, работающих на Предприятии «А» представлен на рисунке 10.

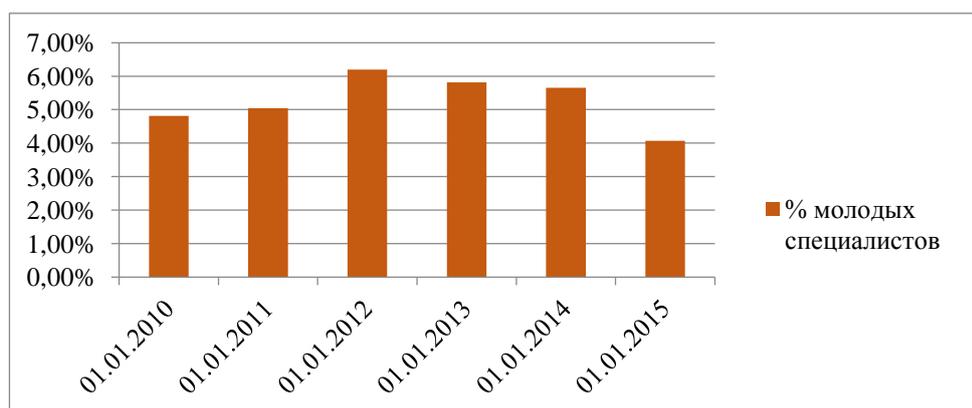


Рисунок 10 – Процент молодых специалистов, работающих на Предприятии «А»

Работа с молодыми специалистами — один из приоритетов кадровой политики Предприятия «А». Основными направлениями работы с молодыми специалистами являются:

- адаптация молодых специалистов на предприятии;
- наставничество;
- вовлечение молодых специалистов в научно-техническое творчество;
- выявление и развитие молодых специалистов с лидерским потенциалом;
- обучение и развитие молодых специалистов.

Таблица 5 – Средний возраст работников Предприятия «А»

Показатель	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013
Ср. возраст работников, лет	42,39	42,58	42,13	41,68
рабочих	41,99	42,25	41,71	41,59
служащих	43,46	43,57	43,14	41,93
руководителей	43,64	43,48	43,29	42,76

Средний возраст сотрудников за последние годы уменьшился приблизительно на 1 год и составил на начало 2015 г. — 41,02 года.

Средний стаж работников Компании за шесть лет (2009-2014год) составил примерно 15 лет.

Данные относительно образовательного уровня сотрудников Предприятия «А» представлены в таблице 7.

Таблица 6 – Образовательный уровень работников Предприятия «А»

Показатель	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015
<b>Образовательный уровень (%)</b>						
<i>высшее образование</i>	41,36	42,41	46,67	48,66	51,12	52,32
рабочие	32,41	33,68	33,73	33,86	35,28	35,31
служащие	74,99	77,41	80,62	81,89	82,12	83,24
руководители	76,3	79,21	80,01	82,14	83,94	84,67
<i>среднее профессиональное</i>	36,58	35,6	32,5	30,89	30,71	31,23
рабочие	47,21	46,92	47,04	48,4	48,62	48,7
служащие	25,1	22,59	19,38	18,11	17,88	16,77

## Продолжение таблицы 6

руководители	23,7	20,79	19,99	17,86	16,06	15,33
<i>среднее общее</i>	22,06	21,99	20,83	20,45	18,17	16,45
рабочие	20,38	19,4	19,23	17,74	16,1	15,99
служащие	0	0	0	0	0	0
руководители	0	0	0	0	0	0

Из таблицы видно, что доля служащих, имеющих высшее образование, с каждым годом растет и в принципе вскоре может достигнуть 100%. Данный факт не может не радовать, так как он свидетельствует о наличии у компании высококвалифицированных специалистов, что значительно может повышать репутацию компании. Рабочие в свою очередь тоже стараются не отставать, повышая уровень своей квалификации.

### **2.3 Анализ стимулирования работников Предприятия «А»**

#### *Материальное стимулирование персонала Предприятия «А»*

Начнем анализ стимулирования работников Предприятия «А» с его материальной составляющей. Суть материального стимулирования подробно раскрыта в пункте 1.2.1.

Фонд оплаты труда работников Предприятия «А» можно представить следующим образом (см. рисунок 11)

Работники Предприятия «А» получают заработную плату, состоящую из двух частей: постоянной и переменной. В обязательном порядке начисляют районный коэффициент, который по Иркутской области составляет 1,2 и северную процентную надбавку - 30.

Остановимся поподробнее на постоянной части. Должностные оклады сотрудников рассчитываются с помощью тарифных сеток. Соответствие профессий и должностей разрядам по оплате труда на основе ЕТС на Предприятии «А» представлено в Приложении Б. Применение ЕТС можно считать положительным моментом, т.к она помогает определить правильное

соотношение между квалификацией, уровнем работы сотрудника и его заработной платой. В зависимости от сложности выполняемой работы и требуемой к ней квалификации работникам присуждается разряд (На Предприятии «А» их 17»). ЕТС может поспособствовать стимулированию персонала, с материальной точки зрения, сотрудникам выгодно повышать уровень своей квалификации, поднимаясь при этом по сетке разрядов.

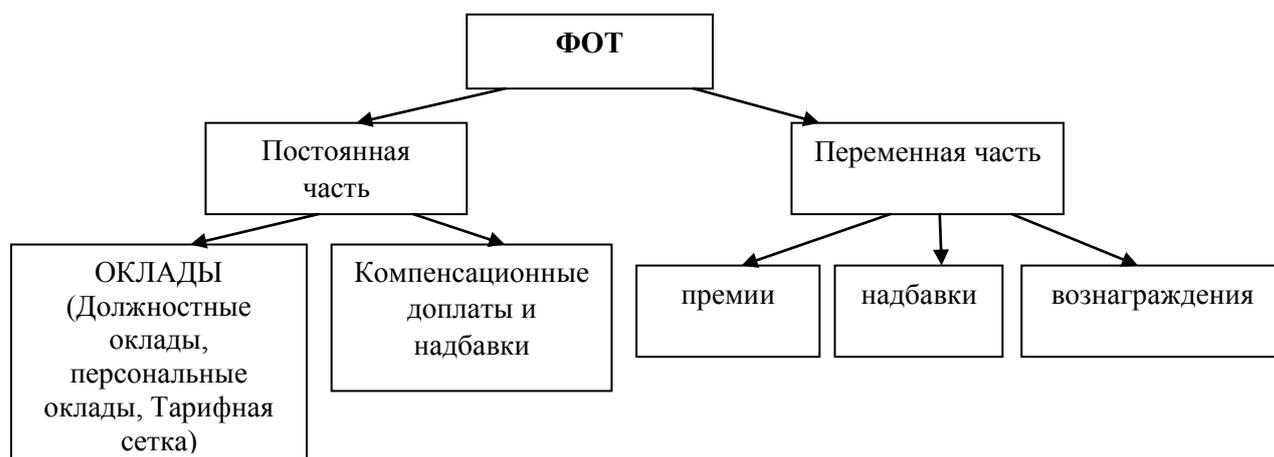


Рисунок 11 – Фонд оплаты труда работников Предприятия «А»

Таблица 7 – Единая тарифная сетка по оплате труда работников Предприятия «А»

Разряды	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Тарифные коэффициенты	1	1,1	1,3	1,7	2,1	2,4	2,7	3	3,3	3,6	4	4,3	4,6	4,9	5,3	5,6	6
Должностной оклад, тыс.руб.	5	5,5	6,9	8,7	10	12	14	15	17	18	20	22	23	25	27	28	30

Постоянная часть оплаты труда включает также компенсационные надбавки и доплаты. Тем не менее не стоит их сразу относить к сильным сторонам системы стимулирования компании т.к некоторые из них должны выплачиваться **обязательно**, причем в строго установленном законом размере. Так как производство и добыча нефтепродуктов, безусловно, относится к вредному, неблагоприятному производству, работники (рабочие) Предприятия «А» получают надбавки и доплаты в качестве компенсаций условий труда. Например, надбавки начисляются за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, вредных и тяжелых (до 24% от должностного оклада), превышение продолжительности рабочих смен, вовсе ненормированный

рабочий график (работа в ночное время - до 40% оклада), совмещение профессий (не более 35% оклада) или руководство бригадой (в зависимости от численности бригады) и тд.

Переменная часть оплаты труда согласно положению об организации оплаты труда на Предприятии «А» включает в себя: премии, вознаграждения и надбавки.

К надбавкам такого рода можно отнести:

– Надбавки за профессиональное мастерство, которые выплачиваются год в размере 1000руб в месяц, при этом учитывается районный коэффициент.

– Надбавки молодым специалистам, в течение первого года молодой специалист получает до 500 руб. в месяц, следующие два года - до 700 руб. Обязательным условием установления надбавок и стимулирование молодых специалистов к получению данной надбавки является - выполнение Индивидуального плана развития молодого специалиста, успешная защита годичной стажировки, участие в научно-технических конференциях молодых специалистов.

Несмотря на то, что работа с молодыми специалистами является одной из приоритетных направлений кадровой политики Предприятия «А» их доля в составе персонала на 01.01.2015 составила всего 4%.

Однако здесь же стоит рассмотреть стимулирование «кнутом», надбавки отменяются в случае невыполнения специалистом плана, отрицательной защиты стажировки.

– Надбавки наставникам. Сумма надбавки и ее наличие зависит не только от самого наставника, но и от молодого специалиста. Работа с одним молодым специалистом оценивается в дополнительную выплату размером до 600 руб. в месяц, с двумя специалистами - до 1000руб.

Не все работники застимулированы на получение данной доплаты, т.к наставничество предполагает высокую степень ответственности, которая несмотря на денежное вознаграждение, способна отпугнуть работников.

Наряду с положительными моментами системы стимулирования, компания использует и негативные механизмы мотивации.

За прогулы без уважительной причины, нарушение дисциплины, появление на промышленной площадке в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения, нарушение требований техники безопасности, пожарной безопасности, уклонение от медицинских осмотров, несвоевременная сдача экзамена на рабочее место и т.д, работник Предприятия «А» может лишиться категории квалификации, различного рода надбавок.

Такого рода требования можно считать обоснованными, т.к работа в промышленных и производственных подразделениях компании считается высоко опасной не только для самих рабочих, но и окружающих (в т.ч населения города), поэтому весь персонал компании должен быть социально-ответственным и дисциплинированным.

Еще одним составным элементом переменной части оплаты труда выступают *вознаграждения*, которые выплачиваются из дополнительного фонда заработной платы. Можно заметить, что способов получить вознаграждение в компании множество, так, например, выплачивают следующие виды вознаграждений:

- Надбавки по итогам работы за год; Такой вид вознаграждения выплачивается 1 раз в год, причины могут быть следующие: уход на пенсию, поступление на учебу, призыв на службу в армию, перевод в дочерние предприятия ОАО «НК Роснефть», смерть (помощь семье умершего)

- по итогам экономических соревнований за звания «Лучший цех/подразделение Предприятия «А», «Лучшая технологическая установка Предприятия «А» и др.;

- за достижение высоких результатов в трудовой деятельности к юбилейным датам, такие даты, как 50 лет, 55 лет (женщины), 60, 70 лет и при уходе на пенсию при продолжительности стажа работы на Предприятии «А»: свыше 5 лет, свыше 20 лет. Также вознаграждение может устанавливаться

отдельным работникам за достижение высоких результатов в трудовой деятельности к наступлению юбилеев образования Предприятия «А» и отдельных структурных подразделений: 10, 20, 30, 40, 50 лет и далее через каждые 5 лет.

- в связи с присвоением звания «Почетный ветеран труда»;
- в связи с занесением в Книгу Почета Предприятия «А»;
- за достижение высоких результатов в трудовой деятельности, а также в конкурсах, смотрах, соревнованиях и др., проводимых Предприятием «А» или при участии Предприятия «А»:
  - при получении Государственных наград субъектов РФ, муниципальных образований;
  - за содействие изобретательству и рационализации. Это может быть выполнение расчетов по разработке изобретения, проведение экспериментов, конструкторская или технологическая проработка принципиального решения, найденная изобретателем, в связи с этим выполнение патентных исследований, участие в лабораторных и производственных исследованиях и рационализаторских предложениях;
  - вознаграждения диссертантам Предприятия «А»;
  - по итогам ежегодного смотра-конкурса на лучшее структурное подразделение Предприятие «А» по результатам работы в области промышленной безопасности и охраны труда;
  - по итогам интегрального рейтинга дочерних обществ Предприятия «А»
  - при награждении корпоративными наградами ОАО «НК «Роснефть».

Размер вознаграждений может быть снижен или они в принципе могут не выплачиваться при наличии в отчетном периоде случаев нарушения работником трудовой и производственной дисциплины с оформлением «Бланка учета нарушений трудовой и производственной дисциплины по

подразделению», а также при наличии фактов уменьшения размера ежемесячной премии за основные результаты финансово – хозяйственной деятельности.

Важным элементом стимулирования Предприятия «А» является *премия*, которая бывает двух видов:

– ежемесячная премия за достижение основных результатов финансово-хозяйственной деятельности (для производственных рабочих премия начисляется по результатам выработки предыдущего месяца); премии поощрительного характера. Здесь премия зависит от определенных условий, которым назначается соответствующий коэффициент. Так повышающий коэффициент к размеру премий можно получить за выполнение важных производственных заданий, досрочный и качественный ремонт оборудования, выполнение дополнительного объема работ, эффективную подготовку кадрового резерва и т.д.

Премию можно считать основным материальным стимулом сотрудников, ежемесячная премия производственного рабочего составляет примерно 1/3 всей его заработной платы, а годовая примерно 4/5.

Однако лишиться премии очень просто, требования к технике безопасности, охране труда, дисциплина труда достаточно жесткие, за их нарушение работник может получить урезанную премию или вовсе ее лишиться.

#### *Нематериальное стимулирование персонала Предприятия «А»*

Суть нематериального стимулирования подробно изложена в пункте 1.2.2. Схематично нематериальное стимулирование, используемое Предприятием «А» можно представить так (см. рисунок 12).

Под наделяемыми полномочиями и ответственностью в данном случае понимается содействие изобретательству и рационализации (подробнее об этом сказано в пункте 2.3.1).

*Система управления квалификацией.* Работники компании периодически должно проходить своевременную аттестацию на рабочее место,

работодатели в свою очередь устраивают подготовительные курсы для работников. Несмотря на положительный эффект данной процедуры, не все работники ей довольны, т.к курсы являются обязательными, работник независимо от своей смены (графика) должен там появиться, т.е время проведение не обговаривается с работниками.

Здесь же стоит отметить, что каждый работник имеет доступ к ЕТС, которая может поспособствовать стимулированию персонала, с материальной точки зрения, сотрудникам выгодно повышать уровень своей квалификации.

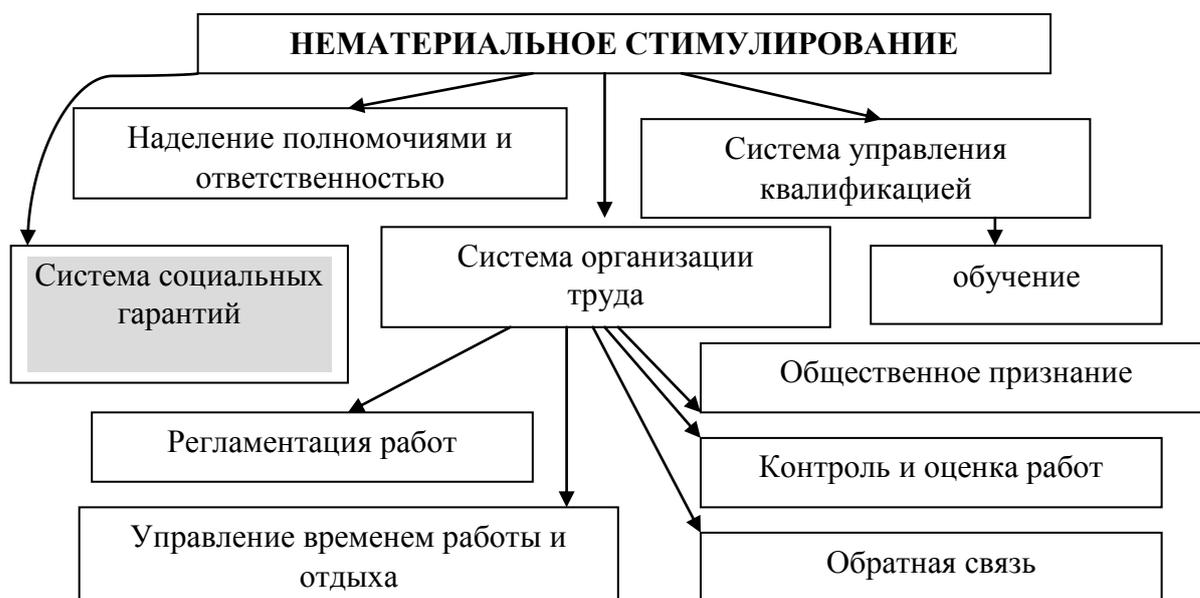


Рисунок 12 – Система нематериального стимулирования работников

#### Предприятия «А»

Выше уже говорилось о том, что компания предпринимает мероприятия по обучению молодых специалистов, развита система наставничества и существуют вознаграждения для диссертантов Предприятия «А».

Перейдем к анализу системы организации труда, начнем по-порядку. Суть и характеристика работ сотрудников четко *регламентирована*, каждый работник ознакомлен и имеет на руках должностные инструкции по своему рабочему месту, имеет доступ к технической документации по эксплуатации оборудования, которое он использует.

Тем самым регламентация позволяет снизить риск неопределенности

для сотрудников по выполнению их задач, снижает ответственность у работников в части принятия решений, что привлекательно для определенной категории работников. Однако, стоит понимать, что контроль и ответственность могут снижать инициативу и самовыражение сотрудников.

*Общественное признание* – важный элемент взаимоотношений работников и руководителя. Общественное признание способно повысить общественный статус работника в коллективе, поэтому считается действующим механизмом нематериально стимулирования.

Так как компания регулярно проводит мероприятия и конкурсы соревновательного характера («Лучший по профессии», «Лучшая технологическая установка Предприятия «А»» и тд.), публичное признание здесь пользуется популярностью, победители награждаются грамотами, медалями, подарками.

Стоит заметить, что мероприятия и конкурсы укрепляют корпоративный дух и культуру компании, поэтому общественное признание можно считать действительно положительным моментом системы стимулирования компании.

*Рабочее время и отдых* являются одним из важных элементов нематериального стимулирования, т.к время это ресурс, который невозможно купить. Про управление рабочим временем и отдыхом подробно написано в коллективном договоре Компании в Предприятие «А».

Так Предприятие «А» предоставляет всем работникам Общества ежегодный основной оплачиваемый отпуск, также по личному заявлению дополнительно можно получить еще отпуск, в случаях:

- свадьбы детей - продолжительностью 2 календарных дня;
- собственной свадьбы - продолжительностью 3 календарных дня;
- рождения ребенка - продолжительностью 1 календарный день;
- 1 сентября (одному из родителей или опекуну школьников 1-4 класса) - продолжительностью 1 календарный день.

Положительным моментом можно считать, утверждение графиков отпусков в соответствии с особенностями производственно-хозяйственной деятельности структурных подразделений Общества и пожеланий работников.

Большое внимание в коллективном договоре уделяется социальной ответственности, льготам, соц. гарантиям и компенсациям (подробнее описано в разделе 4). Важно понимать, что система социальных гарантий помимо предоставления реальных или потенциальных материальных выплат, способна гарантировать стабильность, удобство работникам, поэтому не стоит относить соц. поддержку лишь к материальному стимулированию.

К положительному моменту системы стимулирования можно отнести возможность *обратной связи* в компании. Круглосуточно каждый сотрудник анонимно может оставить жалобу, свои недовольства, пожелания в приемной генерального директора. В адекватных и действительно существенных недовольствах стараются разбираться и оперативно устранять. Также действует *«Горячая линия безопасности» нацеленная на борьбу с хищениями на объектах Компании, а также противодействию коррупции.* Любой сотрудник или просто граждане России могут в любое время суток сообщить информацию, вызвавшую их обеспокоенность.

Подводя предварительный итог по нематериальному стимулированию компании, хочется сказать и о том, что уже много лет Предприятие «А» выпускает корпоративную газету «МАЯК», которая несет в массы информацию о положении дел в компании, об отличившихся сотрудниках и значимых событиях.

Отношение к газете у сотрудников неоднозначные. С одной стороны позволяет в какой-то степени повышать лояльность сотрудников, понимание целей и задач, стоящих перед организацией в целом, чувство причастности к общему делу. Но с другой стороны подписку на газету принудительная. Прямо отказ от подписки не влечет никаких наказаний (штрафы и тд), но некоторым образом это способно повлиять на отношения руководства цеха к работнику и

не в лучшую сторону. Стоимость подписки- 100руб/месяц от заработной платы работников.

В целом систему стимулирования на Предприятии «А» можно считать привлекательной. Компании старается максимально компенсировать сложную, в какой-то степени нервную работу, а для определенных категорий работников - вредную и опасную, через механизмы материального стимулирования (доплаты, надбавки, премии, вознаграждения и тд). Тем не менее, компания старается применять и нематериальное поощрение. Коллективный договор, система социальных гарантий призваны создавать приятную трудовую атмосферу. Нельзя не сказать и о положительной динамике коэффициентов движения персонала, коэффициент текучести лишь подтверждает то, что персонал держится за свои рабочие места, это также можно объяснить тем, что Предприятие «А» является градообразующим предприятием г. Ангарска, таких условий и компенсаций, как Предприятие «А» не предоставляет ни одно предприятие города.

Для более точной и полной оценки системы стимулирования персонала Предприятия «А» необходимо проанализировать степень удовлетворенности данной системой работниками компании.

#### **2.4 Исследование степени удовлетворенности работников системой стимулирования на Предприятии «А»**

Предприятие достаточно крупное, в рамках данной работы, ограниченность времени не позволяет исследовать все категории работников, поэтому на данном этапе остановимся на производственных рабочих.

Исследование проводилось методом анкетирования. Пример анкеты представлен в приложении В. Анкетирование - заочное, анкеты довели до работника через посредника.

Объектом исследования выступали производственные рабочие нефтеперерабатывающего завода – операторы технологических установок, по

их многочисленным просьбам номер цеха не оглашается, также как и их имена, анкетирование проводилось на условиях анонимности.

В анкетирование приняли участие 48 операторов (4 смены по 12 человек).

В силу сложности производства, переработкой нефтепродуктов в основном занимаются мужчины, на смену из 12 человек приходится одна женщины, выполняющая функции крановщицы.

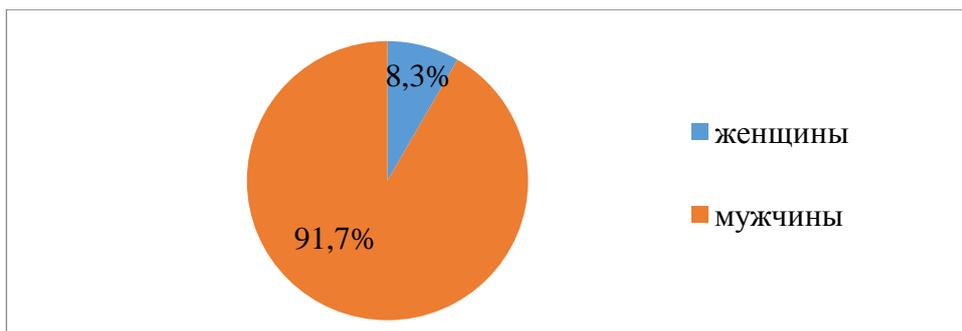


Рисунок 13 – Гендерная структура опрошенных

Молодых специалистов (от 18 до 25 лет) среди опрошенных не было, большую долю занимают работники возрастом от 36 до 45 лет, что подтверждает средний возраст персонала по предприятию на 2015 год – 41 год.

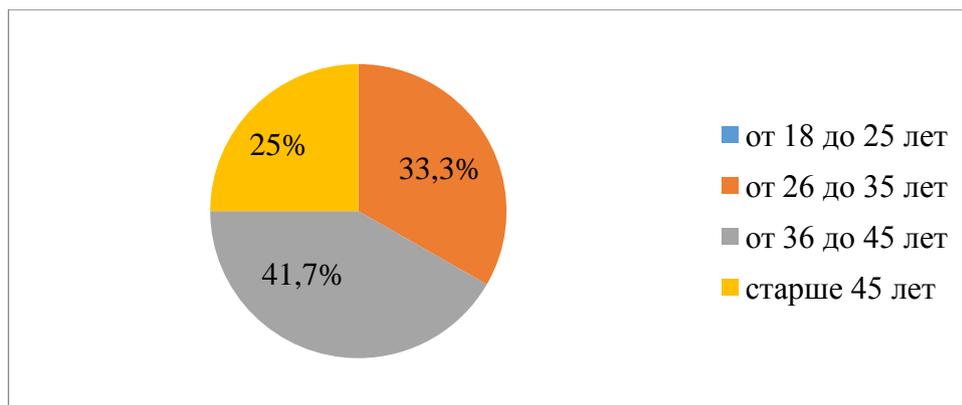


Рисунок 14 – Возрастная структура опрошенных

Анализируя ответы работников на вопрос: «Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?», можно сказать, что большинство опрошенных предпочитают остаться на своем рабочем месте, 19 работников имеют

амбициозные цели - перейти на следующую должность (см. рисунок 15).

Что касается смены специальности или места работы работниками, то среди опрошенных таких не оказалось. Что можно считать положительным моментом для компании.

Относительно стимулирования работников, можно сказать, что 100% работников считают основным материальным стимулом - заработную плату и премии (ежемесячные, годовые), 79% побуждают к работе также компенсационные доплаты и надбавки.



Рисунок 15 – Планы работников на ближайшие 1-2 года

Среди дополнительных материальных стимулов некоторые работники выделяют будущую пенсию.

Что касается неденежного материального стимулирования, то 87.5% считают важным для себя страхование жизни и медицинское страхование, 61% опрошенных побуждает к деятельности возможность приобретения санаторно-курортных карт и др. путевок на отдых.

На вопрос: «Какие нематериальные стимулы, применяемые в Предприятии «А» Вас к трудовой деятельности?» 85% опрошенных ответили, что обучение и развитие, обеспечиваемое компанией, является основным их нематериальным стимулом. 71% рабочих относит к нематериальным стимулам возможности карьерного роста. 12.5% выделили общественное признание. Другие варианты нематериальных стимулов опрошенными предложены не были.



Рисунок 16 – Нематериальные стимулы, применяемые Предприятием «А» побуждающие рабочих к трудовой деятельности

При внесении, каких - либо коррективов в систему стимулирования Предприятия «А» стоит обратить внимание на график работы (см. рисунок 18).

Важным вопросом анкеты можно считать вопрос №6, касающийся характеристик работы, которые считают важными для себя работники. Анализ ответов респондентов представлен на рисунке 17.

Характеристика работы	Ответы респондентов																								Число ответов	Балл	Место		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
Высокая ЗП	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	48	48	1	
Возможность карьерного роста	2				4	2				2	3	2	4	5	3	2				4	3	4	5	5		32	104	3	
Гибкий график	4	2	2		3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2		2		2	2	2	3	2	4	2	43	107	2	
Разнообразие работы				2								5							2							5	16		
Самостоятельность				3			3	4				5			2				3	3	5				3	3	16	60	
Престиж компании		3	3			5						4														6	24		
Безопасность труда	5				2					4						5	5	5								13	54		
Низкая напряжен-ть труда		5		4			5	2	3							4	5	4			2	4		5		19	71	5	
общения		4	5			4			4			5	2								5					13	53		
Психологич. климат	3		4	5	5		4	5	5	5	4			4	4	3	3	5	5	4					41	171	4		
Характеристика работы	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48					
Высокая ЗП	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	48	48	1	
Возможность карьерного роста	2	4	2		3	3	2			5	5	3	3		3	2				3	3	4		2	5	32	104	3	
Гибкий график	3	3	3	2	2	2	3			3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2		43	107	2	
Разнообразие работы									2													5				5	16		
Самостоятельность				5		5		3			5		3	5												16	60		
Престиж компании					5													4								6	24		
Безопасность труда	4	2	5			4			4													5	4			13	54		
Низкая напряжен-ть труда				2					4	4			5			2	2					5	4			19	71	5	
Возможность общения					4							4			4	4	4	4	4	4						13	53		
Психологич. климат	5	5	4	4		4	5	5	5	2	3		5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	3		41	171	4	

Рисунок 17 – Ранжирование по степени важности характеристик работ

100% опрошенных считают самым важным для себя высокую заработную плату, 90% на 2е место ставят гибкий график работ, 3е место по важности для работников занимает возможность карьерного роста (67%

опрошенных), важными также являются благоприятный психологический климат (85%) и низкая напряженность труда (40%).



Рисунок 18 – Мнение работников относительно графиков работ (смен)

Однако, половина опрошенных довольна своим заработком, оставшаяся половина разделяет противоположное мнение, а 7 респондентов совершенно не устраивает их заработок.

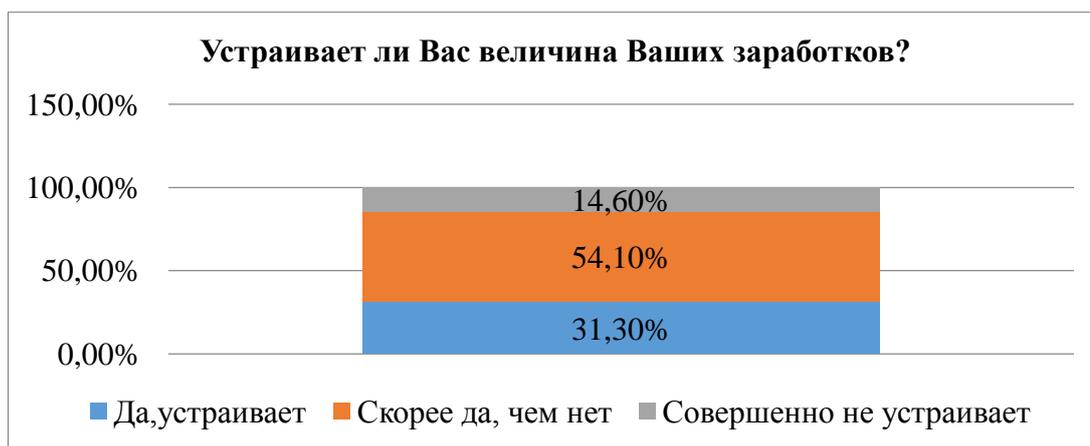


Рисунок 19 – Мнение работников относительно их заработка

Стоит сказать, что на размер общего заработка работников влияет и полученная ими премия, так, за последние 2 года, среди опрошенных премии лишились 9 человек.

Положительным моментом можно считать редкость возникновения ситуаций, обязывающих сотрудников работать сверхурочно.

В результате опроса выяснилось, что 65% (31 респондент) опрошенных периодически занимаются несвойственной им работой (уборка прилегающей территории, покраска и тд)

Стоит отметить, что не все работники заинтересованы в участии в

мероприятиях соревновательного характера, всего 23% респондентов участвуют в такого рода мероприятиях. В причинах отказа не было негативных отзывов относительно организации и проведения подобных мероприятий, в основном работники не участвуют только из-за собственного нежелания.

100% респондентов считают свою работу вредной, что, безусловно, понятно, т.к. согласно закону профессии, занимающиеся производством и переработкой нефтепродуктов, входят в список особо вредных.

Тем не менее, больше половины работников (28 человек) не хотели бы участвовать в оздоровительных мероприятиях, согласно опросу. Однако, как социально ответственное предприятие, Предприятие «А» с помощью грамотной политики стимулирования и агитации может попытаться привлечь к таким мероприятиям и незаинтересованных работников.



Рисунок 20 – Отношение работников к внедрению оздоровительных мероприятий

В анкете предлагались и открытые вопросы. Так на вопрос о трудностях, с которыми сталкиваются операторы при работе, выделялось следующее: очень частые проверки со стороны руководства, устаревшее оборудование, неудобный график работ, обучение без отрыва от производства, оповещение о скором снятии вредности с должности, жесткая дисциплина, зависимый профсоюз (по мнению 45% опрошенных).

Следующий вопрос звучал так: «Что могло бы поспособствовать повышению Вашей трудовой активности и удовлетворению?». 100% опрошенных, конечно, предлагают повысить им заработную плату, помимо этого предлагалось решить вышеперечисленные проблемы (трудности), т.е

откорректировать график смен, частично автоматизировать / заменить оборудование, 16% опрошенных хотелось бы больше внимания от руководство, которое, по их мнению, должно проявляться не через проверки, а через заботу, учет мнений работников.

Таким образом, по результатам анкетирования и первичному анализу системы стимулирования (пункт 3.3) можно выявить следующие достоинства и недостатки системы стимулирования Предприятия «А» (см.Таблицу 8)

Таблица 8 – Преимущества и недостатки системы стимулирования персонала Предприятия «А» (производственные рабочие)»

<b>Преимущества системы стимулирования персонала</b>	<b>Недостатки системы стимулирования персонала</b>
Сбалансированность системы стимулирования (присутствует и материальная и нематериальная составляющие)	Работники считают, что работа вредит их здоровью (вредное производство)
Прозрачность системы стимулирования	Жесткие требования к дисциплине
Предприятие «А» - законопослушный работодатель (компенсация условий труда, сверхурочных работ и тд.)	Большое количество надзирательных служб (очень частые проверки)
Предприятия «А» - социально - ответственная компания (обеспечение соц.гарантий, условий труда и безопасности работников)	Снятие вредности на определенных должностях
Привлечение, обучение, создание условий адаптации, наставничества для молодых специалистов	Принудительная подписка на корпоративную газету
Материальное стимулирование: -широкий спектр вознаграждений -высокая з/п в сравнении со средней з/п по городу Ангарску)	Неудобный график смен (сменен с декабря 2015года)
Нематериальное стимулирование: -регламентация работ -возможности карьерного роста -поощрение инициативы работников -проведение периодических мероприятий соревновательного характера - участие в формировании графиков отпусков	*Зависимый профсоюз *Устаревшее оборудование

\*- факторы, косвенно влияющие на стимулирование

### **3 Совершенствование системы стимулирования на Предприятии «А»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования производственного персонала Предприятия «А»**

Опрос методом анкетирования и анализ первичной информации о системе стимулирования помог выявить преимущества и недостатки данной системы (см. таблицу 9). Подробнее остановимся на каждом из них и определим необходимость решения.

1) Работники считают, что работа вредит их здоровью.

Производство нефтепродуктов и их переработки, безусловно, считается вредным и опасными для здоровья. Предприятие «А» как социально ответственная компания, проводит политику по охране здоровья. Так проводятся ежегодные медицинские осмотры, вакцинации, организовано санаторно-курортного лечения сотрудников и членов их семей, большое внимание уделяется поддержке спорта, ежегодно проводятся многоэтапные Спартакиады среди дочерних компаний. Однако сейчас становится популярной пропаганда здорового образа жизни, которую начали проводить многие российские компании, поэтому для Предприятия «А» можно выработать еще несколько предложений.

2) Жесткие требования к дисциплине

Дисциплина труда — это соблюдение установленной технологии, обеспечение качества продукции, режима работы производства, поддержание на определенном уровне производительности труда и безопасности. Понятно, что повсеместно, работники не довольны трудовой дисциплиной, однако ее нужно соблюдать. На Предприятии «А» дисциплина в основном призвана обеспечить безопасность самих же сотрудников, поэтому в данной работе не предполагаю каких-либо изменений относительно трудовой дисциплины.

3) Выполнение несвойственных функций: (непрописанные в должностных инструкциях) уборка территории, покраска

Утверждение достаточно спорное. Все прекрасно понимают, что каждый работник на своем рабочем месте, помимо своих основных обязанностей, выполняет и сопутствующие (внезапные поручения и тд).

Кадровая служба объяснила это тем, что по результатам года за работниками остаются неотработанные часы, за которые они получили заработную плату, поэтому работники должны приходить на отработки в конце года (примерно 5 дней), чтобы их отработать.

#### 4) Принудительная подписка на корпоративную газету

Все сотрудники компании ежегодно платят 100 руб от заработной платы за корпоративную газету, которую ежемесячно им присылают на указанный адрес. На мой взгляд, таким образом, компания старается приобщать сотрудников к корпоративной культуре, осведомлять их положении дел в компании и ее основных целях, поэтому искоренять это не стоит, тем более, 100руб. в год, на мой взгляд, это посильные практически для всех деньги. Однако есть, нюансы, которые можно еще продумать.

#### 5) Неудобный график смен (сменен с декабря 2015года)

С декабря 2015 года у операторов технологических установок сменился график смен. 87.5% порошенных работников недовольны новым графиком и хотели бы вернуть прежний. По их словам, их мнение относительно графика не учитывалось и не исследовалось. Недовольство проявляется в следующем: 2 дня в смене удлинилась, теперь смена заканчивается в 12 часов ночи, несмотря на то, что сотрудников развозит корпоративный транспорт, схема его маршрута и остановок определена, поэтому до конечного местоживания сотрудники добираются самостоятельно. В ночное время общественный транспорт в г. Ангарске не ходит, сотрудники вынуждены добираться пешком или на такси (затратно). На мой взгляд, проблема требует внимания.

#### 6) Снятие вредности на определенных должностях

Масштабно у операторов технологических установок снимают вредность с должности. На протяжении нескольких десятков лет, производство считалось вредным, а теперь что-то поменялось. Стоит понимать, что это

влечет за собой достаточно неприятные последствия для работников: увеличивается пенсионный возраст, снимаются соответствующие надбавки и компенсации к заработной плате, прекращается выдача талонов. Вопрос требует законодательных объяснений.

7) Зависимый профсоюз, устаревшее оборудование

Эти факторы косвенно влияют на стимулирование сотрудников.

Устаревшее оборудование. Безусловно, сотрудникам было бы приятно работать на новом оборудовании, которое затрачивало бы меньше сил, возможно, снижало бы уровень стресса сотрудников, но вопросами относительно модернизации оборудования должен заниматься Отдел производства.

Большинство опрошенных сотрудников считают профсоюзную организацию компании зависимой. Сотрудники считают, что профсоюз не отстаивает права рабочих, а лишь выполняет распоряжения сверху. Трудности, с которыми сталкиваются рабочие: вопросы, поданные в профсоюз не рассматриваются, либо рассматриваются длительное время, часто сотрудники не могут получить санаторно-курортные карты, их не хватает. Сложно проверить достоверность данной информации. Однако стоит понимать, что наличие добросовестного, независимого профсоюза может повышать психо-эмоциональное состояние работников, их отношение к компании.

Таким образом, предложим основные направления мероприятий по совершенствованию системы стимулирования Предприятия «А» (см. рис 21)



Рисунок 21 – Основные направления мероприятий по совершенствованию системы стимулирования Предприятия «А»

### 3.2 Внедрение программ и пропаганды здорового образа жизни у рабочих

Согласно данным здравоохранения в РФ в 2015 год, причиной смерти населения трудоспособного возраста у мужчин являются болезни системы кровообращения (31%), ишемическая болезнь сердца (14,8%) и новообразования (12%). Основной причиной смерти женщин также считаются болезни системы кровообращения (23,9%), от ишемической болезни сердца умерло 7,7% и от новообразований 22,2%.

Так как человек 1/3 своей жизни тратит на работу, именно владельцы и руководители компании должны оказывать активное влияние на формирование здорового образа жизни работников. Поэтому стоит разработать ряд дополнительных мероприятий, которые будут пропагандировать и проводить работникам мероприятия по организации здорового образа жизни.

Таблица 9 – Предлагаемые мероприятия

Мероприятие	Стимулы	Планируемые результаты
Ежегодное проведение дней здоровья, Спартакиад (уже проводятся)	Поощрение самых активных участников спортивных мероприятий (спорт. инвентарь, грамоты)	Повышение вовлеченности работников в мероприятия
Борьба с курением: регулярное проведение акции «Некурящий работник», «Некурящий цех» Необходимо поставить камеру в курилке. (т.к работники могут курить только в отведенных для этого местах, контролировать это нововведение будет просто, курение в неположенном месте строго наказывается лишением части премии)	Возможные варианты: 1) + 5% к окладу 2) Почетные грамоты 3) Подписание заявления, согласно которому работник может получить 5 тыс. руб., если он не курил на рабочем месте в течение месяца, в случае нарушения договора, он должен вернуть компании по 8 тыс.руб 4) Оборудование мест для отдыха (как альтернатива для тех, кто рассматривает курение как возможность отвлечься и передохнуть)	Содействовать отказу от курения у 15% работников по истечению 1 года после внедрения мероприятий *экономист Петер Лундборг из Амстердама проведя исследование среди шведских рабочих, подсчитал, что курильщики в среднем болеют на 11 дней дольше, чем их некурящие коллеги. Корректировка этих данных с учетом склонности курильщиков выбирать более рискованную работу, разница в числе дней на больничном составляет 8 дней в год в сравнение с некурящими.

Продолжение таблицы 9

Заклучение договоров со спортивными организациями города (Бассейн «Ермак», ФК «Юниверсал», теннисный клуб «Ангара»)	Включение в компенсационный пакет. Оплата 50% от стоимости абонемента.	Привлечение 40% работников к регулярному посещению спортивных клубов по итогам первого года;
Профилактика болезней системы кровообращения и ишемической болезни сердца: -контроль артериального давления -контроль уровня холестерина -обеспечение физической нагрузки -пропаганда отказа от курения -рекомендации и лечение в случае выявления проблем	Выплата материального вознаграждения некурящим сотрудникам, Награждение грамотами самых спортивных работников. Периодическое принудительное измерение артериального давления и холестерина в медпунктах компании	Уменьшилось количество обратившихся в мед. учреждения по поводу заболеваний системы кровообращения, сердца и органов дыхания и тд.
Проведение семинаров-тренингов, создание «уголков здоровья», проведение тематических викторин касательно здорового питания, контроля веса, отказа от курения, стимулирования физических нагрузок	Поощрение работников, которые в течение года не отсутствовали на работе по болезни. Это могут быть билеты на хоккейные матчи известного в городе "Ермака», материальное поощрение.	Эффективность оценивается через опрос, который должен определить стали ли сотрудники больше внимания уделять физической активности; скорректировали ли систему своего питания, отказались ли от курения

*Финансовая сторона вопроса.* Многие руководители спросят: «зачем я буду вкладывать немалые средства в программы, которые возможно не принесут никаких результатов или оправдают себе нескоро?»

Во-первых, некоторые виды часть программ не предполагает использование значительных финансовых затрат, но тем не менее они достаточно результативны (грамоты, специальные подарки и тд).

Во-вторых, чтобы оценить результат, нужно постоянно вести мониторинг текущей ситуации, который позволит оценить эффективность осуществляемых мероприятий, что даст возможность в случае ошибки их прекратить.

В-третьих, изучая отчеты по устойчивому развитию компании, можно сказать, что сумма инвестиций направленных на охрану и поддержание здоровья сотрудников компании из года в год растет (в 2008 году -978 млн. руб., а в 2014 году уже 2,8 млрд. руб.), т.е НК Роснефть, как социально ответственное предприятие не жалеет средств на благополучие персонала.

### 3.3 Корректировка графика смен

Опрос показал, что 87.5% рабочих, принимающих участие в исследовании недовольны новым графиком работ.

Таблица 10 – Изменение рабочего графика для операторов технологических установок НПЗ Предприятия «А»

Утвержденный с декабря 2015года график работ	Прежний график работ (действовал более 5 лет)
2 дня с утра (с 7:00- 15:00)	2дня в день (с 14:00-20:00)
2 дня в день (с 15:00-23:00)	2 дня с утра (с 7:00- 14:00)
Выходной день	Выходной день
2дня в ночь (с 23:00- до 7:00)	2дня в ночь (с 20:00- до 7:00)
Отсыпной после ночной смены	Отсыпной после ночной смены
2 выходных дня	2 выходных дня

На фоне основного достоинства утвержденного графика – оптимизация рабочего времени до положенных 8 часов, операторы видят существенные для себя недостатки:

1) Сложность добираться до дома после дневной смены. (корпоративный транспорт, схема его маршрута и остановок определена, поэтому до конечного местоживания сотрудники добираются самостоятельно) Часть операторов живет в удаленных от города местах, также среди работников есть женщины, которые считают опасным добираться домой в ночное время, поэтому вынуждены добираться на такси. (Минимальная стоимость поездки в ночное время на такси в городе = 120 руб., поэтому дополнительные затраты рабочих в месяц составляют минимум 720 руб. (6 дневных смен в месяц)).

2) Сокращение времени на отдых. По прежнему графику после утренней смены, у операторов было 1.5 дня отдыха, также добавлялось еще практически полдня перед дневной сменой (после выходных). Среди недовольных графиком операторов есть и такие, которые имеют дачные участки и считают для себя неудобным возвращаться домой раньше. Как известно, время это самый ценный ресурс для человека, поэтому сотрудники так дорожат каждым дополнительными часами, на мой взгляд, эти их пожелания нужно учитывать.

Предлагаемый план действий по решению данного вопроса:

1) Провести повторное исследование (опрос) у операторов для выявления их недовольств и пожеланий, но уже среди всех 6 смен.

2) Обсудить с производственным отделом график работ, выяснить основные причины его изменений, уточнить, не изменился ли производственный цикл, технологий производств, которая могла повлечь за собой необходимые изменения графика.

3) По результатам опроса внести коррективы в график смен, возможно вернуть прежний график.

4) В случае отказа об изменении графика (производственным отделом, кадровым или др) постараться решить хотя бы проблему безопасности работников. Заключение договоров между компанией и службой такси, которая бы предполагала развоз сотрудников после дневной смены. Максимально на 1 смену необходимо нанимать 3 машины такси (смена 12 человек), предварительно можно провести опрос операторов на наличие у них собственного транспорта. Либо же расширить маршрут для корпоративных автобусов. В первом случае компания может сэкономить на затратах, с помощью предоставления службе такси скидки на АЗС Роснефти. В втором случае компании необходимо будет доплачивать водителю корпоративного автобуса за дополнительные часы. На мой взгляд, вариант с расширением маршрута для автобуса выгодней, т.к автобус может вмести всю смену, и

водителю нужно будет оплатить дополнительно примерно час рабочего времени.

### **3.4 Дополнительные мероприятия, направленные на стимулирование персонала**

#### *Изменение организации подписки на корпоративную газету*

Все сотрудники компании ежегодно платят 100 руб от заработной платы за корпоративную газету, которую ежемесячно им присылают на указанный адрес. 100 руб. в год, на мой взгляд, это посильные практически для всех деньги однако, чтобы отдавать работникам их было приятнее, могу предложить следующее:

1) Для семей работников (в компании работают несколько членов одной семьи) разрешить подписку на один экземпляр газеты.

2) Снова сделать печать газеты черно-белой (несколько лет назад газета долгое время печаталась в черно-белом варианте, затем стали выпускать газеты с цветной печатью). Определенный % от сэкономленных на краску денег можно направлять в фонды поддержки больным детям, инвалидам, сиротам, дому ребенка г. Ангарска и тд. Работник сам может выбрать фонд, в который он хотел бы направить средства. На мой взгляд, это позволит доставить психологическое, душевное удовлетворение работнику, почувствовать себя причастным к помощи в чужом горе, безусловно, повысит престиж компании не только в глазах персонала, но в глазах всего города.

#### *Исследование обоснованности снятия вредности*

Масштабно у операторов технологических установок снимают вредность с должности. Согласно проведенному опросу, операторы не осведомлены по поводу причин таких изменений.

Так как я не имею юридического образования, однозначно ответ на поставленный вопрос дать не могу. Мною были изучены списки производств, работ, профессий, должностей, которые относят к работам с особо вредными и

особо тяжелыми условиями труда. Списки нормативно закреплены в статье 27 ФЗ "О трудовых пенсиях в РФ". Постановлением Правительства РФ № 665, от 16.07.2014 года, было решено продолжить срок действия положений, перечисленных в этих списках, оставляя за ними юридическую силу.

В списке 2 присутствуют операторы технологических установок (№2130301a-16081, раздел 21300000 XII. Бурение, добыча и переработка нефти, газа и газового конденсата, переработка угля и сланца), т.е закон относит данную профессию к льготным.[20]

Однако закон предусматривает причины, которые могут частично или полностью снижать вредность работников:

- 1) При замене производственного оборудования или внедрении нового оборудования
- 2) При изменении технологического процесса
- 3) Осуществление мероприятий по улучшению условий труда.

Важным момент является то, что вышеперечисленные причины могут иметь силу только если:

- 1) В организации была проведена аттестация рабочих мест по условиям труда и результаты этой аттестации подтверждают, что на рабочих местах отсутствуют предусмотренные Перечнем вредные производственные факторы;
- 2) Первичная профсоюзная организация (или иной представительный орган работников) согласна с решением о снятии вредности.[19]

Поэтому предлагается следующий план действий:

- 1) Рабочие должны удостовериться и проверить присутствовали какие-либо из предложенных причин для снятия вредности у них в цеху и соблюдались ли условия для отнесения их к правомерным.
- 2) Обратиться в профсоюзную организацию, в случае нахождения несоответствий.
- 3) Если профсоюзная организации не сможет решить этот вопрос, то обратиться в Министерство труда и социальной защиты РФ.[21]

Подведем итог всем вышеперечисленным мероприятиям и комплексно рассмотрим какие затраты понесет компания от их внедрения и к какому возможному эффекту это может привести.

Таблица 11 – Требуемые затраты и эффективность предложенных мероприятий

Мероприятие	Затраты	Возможный эффект
Внедрение программ и пропаганды здорового образа жизни для рабочих	<p>Расчет на 1 цех (Максимальные затраты из расчета на то, что все 48 человек примут участие)</p> <p>1) Борьба с курением - <math>13000 * 0,05 * 32</math> (число курящих) = 20800            Камера- <math>4700 + 1500 = 6200</math> руб.</p> <p>2) Заключение договоров со спортивными организациями города.            ФК «ЮНИВЕРСАЛ» год. абонемент стоит 25 тыс. руб = <math>25000 * 0,5 * 48 = 600000</math> руб.</p> <p>3) Профилактика болезней системы кровообращения и сердца: 3 тонометра = <math>2700 * 3 = 8100</math> руб            2 глюкометра = <math>6300 * 2 = 12600</math> руб.</p> <p>4) Уголки здоровья            Размер: 1380x1000 мм. полноцветная печать, иллюстрации познавательная информация, карманы из оргстекла. Крепежные и декоративные элементы = <math>4300 * 2 = 8600</math> руб.            (Печать брошюр + 1000 руб / месяц)</p>	<p>Выгоды, которые может получить работник от внедрения мероприятий:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Снижение риска приобретения хронических заболеваний (профилактика)</li> <li>2) Улучшение психо-эмоционального состояния</li> <li>3) Отказ от вредных привычек</li> <li>4) Частая информированность о своем здоровье</li> <li>5) Развитие навыков определения заболеваний на ранней стадии</li> </ol> <p>Выгоды для предприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение прямых расходов на:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Медицинское обслуживание</li> <li>b) Компенсационные выплаты связанные с болезнью работника</li> <li>c) Снижение издержек на поиск и подготовку новых кадров, в связи с уходом предыдущих (болезнь, смерть)</li> </ol> </li> <li>2. Снижение косвенных издержек, связанных с:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Уменьшением частоты и продолжительности невыхода на работу</li> <li>b) Повышением производительности рабочей силы и интенсивности труда</li> </ol> </li> <li>3. Сокращение текучести кадров</li> <li>4. Дополнительная мотивация сотрудников</li> </ol>
Изменение орг-ии на подписки корпоративную газету	<p>Не требует дополнительных затрат, наоборот экономит часть средств на материалах. Однако, к материальным выгодам эти средства отнести нельзя. т.к средства перераспределяются в различные фонды соц. поддержки.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удовлетворенность работниками подпиской на корпоративную газету</li> <li>2. Повышение лояльности рабочих</li> <li>3. Повышение престижа компании в глазах персонала, города как социально ответственной компании</li> <li>4. Снижение себестоимости печати газеты</li> </ol>

Продолжение таблицы 11

Корректировка графика смен	<p>Если график будет изменен: компании не потребуются дополнительные затраты, т.к. число отработанных рабочими часов не изменяется, т.е. доп. затрат на з/п нет.</p> <p>Если график не изменится: Дополнительный час работы водителя корпоративного автобуса = 62 руб., 1860 руб./месяц.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удовлетворенность работниками графиком смен.</li> <li>2. Повышение лояльности рабочих</li> <li>3. Повышение мотивации рабочих</li> <li>4. Обеспечение безопасности рабочих</li> </ol>
Исследование обоснованности вредности снятия	<p>Для компании: штраф за несоблюдение трудового законодательства = от 30 до 50 тыс. руб, повторно от 50 до 70 тыс. руб, повторно от 100 до 200 тыс.руб.</p> <p>Для персонала: рабочие не несут никаких затрат, т.к. консультации по вопросам защиты прав рабочих бесплатные</p>	<p>Для работника:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Объяснение законности действий руководства</li> <li>2. В случае обнаружения незаконности снятия вредности, восстановление материальных компенсаций за вредность.</li> </ol> <p>Для предприятия в случае обнаружения незаконности снятия вредности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пятно на репутации компании</li> <li>2. Экономически потери (оплата штрафа)</li> </ol>

## **Заключение**

Подводя итог работы, можно сделать вывод о том, что цель бакалаврской работы по разработке мероприятий для совершенствования системы стимулирования персонала Предприятия «А» можно считать достигнутой, т.к задачи поставленные в соответствии с данной целью были максимально решены, а именно: в работе представлены теоретические основы стимулирования и мотивации труда, проведен анализ структуры и состава персонала Предприятия «А», проанализирована существующая в компании система стимулирования персонала.

С помощью эмпирического исследования, проводимого среди производственных рабочих данной компании, удалось выявить наиболее существенные факторы, которые негативно влияют на стимулирование производственных рабочих (операторов):

1. Неудобный график смен.
2. Вредность работы
3. Снятие вредности на определенных должностях
4. Принудительная подписка на корпоративную газету

После анализа вышеперечисленных негативных моментов были разработаны мероприятия (планы действий) по минимизации их воздействия на рабочих, Эти мероприятия призваны поспособствовать повышению удовлетворенности рабочих условиями труда и совершенствованию системы стимулирования персонала Предприятия «А» в целом.

Так предложенные мероприятия можно охарактеризовать следующим образом:

1. Все мероприятия можно считать социально ориентированными, они основываются на мнении рабочих относительно существующий условий труда. Программы призваны устранять или компенсировать демотивирующие факторы, повысить вовлеченность работников в деятельность компании.

2. Предложенная программа и пропаганда ЗОЖ у рабочих в основном ориентирована на получение компанией выгод в будущем (сокращение прямых и косвенных затрат на обслуживание персонала) и, безусловно, оздоровление персонала. Данную программу можно считать программой федерального значения т.к. она может поспособствовать решению проблем не только предприятия, но и страны в целом.

3. Время можно считать самым бесценным ресурсом, т.к. его нельзя вернуть, именно поэтому решение вопроса о корректировке графика смен стоит считать важным. Мероприятия, предлагаемые по данному вопросу, способны повысить лояльность и мотивацию сотрудников, а также обеспечить безопасность, снижение стресса работников и сокращения их затрат.

4. Корпоративная культура оказывает самое непосредственное влияние на результаты деятельности любой компании, Предприятие «А» это понимает и старается приобщить рабочий коллектив к жизни компании через корпоративную газету, однако не все сотрудники это понимают и негативно к этому относятся. Компания может оставить все как есть и принудить персонал к подписке на корпоративную газету, а может попытаться преподнести это с другой стороны.

5. Соблюдение трудового законодательства относительно условий труда важная обязанность любой компании как работодателя. Труд людей должен оцениваться справедливо, поэтому сотрудник не должен бояться отстаивать свои права. Обнаружение уполномоченными органами несоблюдения закона в этом вопросе может принести компании немалые штрафы.

Таким образом, разработку мероприятий по совершенствованию системы стимулирования можно считать практически значимой, т.к. предложенные мероприятия могут быть в дальнейшем использованы на Предприятии «А» для повышения лояльности персонала и выявления приоритетных мер по совершенствованию системы стимулирования.

## Приложение А

### Нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации.

Составляющие системы мотивации и стимулирования	Нормативно-регламентирующие документы
Система мотивации и стимулирования труда персонала в целом	Коллективный договор Трудовой договор Положение о системе управления персоналом Положение о персонале Правила внутреннего распорядка Положение о подразделении Должностная инструкция Штатное расписание Типовая структура управления и укрупненные нормативы численности работников и др.
Материальное стимулирование	Положение об оплате труда и материальном стимулировании Положение об организации оплаты труда работников Положение о премировании персонала Положение о социальных выплатах и льготах (социальном пакете) Положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы в организации Положение о выплате надбавки за ученую степень Об обязанностях и оплате труда отдельных категорий персонала и др.
Нематериальное стимулирование	Этический кодекс организации Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности Положение о проведении аттестации персонала Положение о проведении конкурсов профессионального мастерства название «Лучший по профессии» Положение о почетном звании (грамоте) Положение о профессиональном обучении кадров Положение о системе непрерывного фирменного профессионального образования Положение о конкурсном отборе специалистов, направляемых в аспирантуру (докторантуру) для целевой подготовки Положение о комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности организации Положение о подготовке руководителей и специалистов для работы за рубежом Положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием Положение о прохождении стажировки специалистов служб управления персоналом Положение об управлении деловой карьерой персонала и др.

**Приложение Б**  
**Соответствие профессий и должностей разрядам по оплате труда на**  
**основе ЕТС на Предприятии «А»**

Должность	Разряд
<i>Рабочие</i>	
8 разряда	<b>8</b>
7 разряда	<b>7</b>
6 разряда	<b>6</b>
5 разряда	<b>5</b>
4 разряда	<b>4</b>
3 разряда	<b>3</b>
2 разряда	<b>2</b>
1 разряда	<b>1</b>
<i>Руководители, специалисты и другие служащие</i>	
Первые заместители генерального директора Заместители генерального директора, главный бухгалтер	<b>17</b>
Директоры заводов	
Директоры, заместители директора технического. Главные специалисты ОАО «_» (технолог, механик, метролог, энергетик)	<b>16</b>
Начальники производств, управлений .....	<b>15</b>
Главные инженеры заводов	<b>15</b>
Главные специалисты, главные ревизоры управления ОАО «_»	<b>10-13</b>
Главные специалисты заводов (технолог, механик, метролог, энергетик)	<b>14</b>
<i>Начальники</i>	
Начальники технологических цехов 1 группы сложности технологического процесса;	<b>13</b>
Главные специалисты подразделений (кроме заводов) (инженер, технолог, механик, метролог, энергетик)	
<i>Начальники подразделений межзаводского назначения:</i>	
Начальники отделов, служб управления Предприятия «А»	<b>12 - 13</b>
Начальники технологических цехов 2 группы сложности технологического процесса,	<b>12</b>
<i>Начальники ремонтных цехов, энергоцехов, цехов КИП заводов, цехов РП</i>	
Старшие диспетчеры Предприятия «А»	
Главные специалисты	<b>9-11</b>
Начальники автоколонн, ремонтной службы АТУ	<b>11 - 12</b>
Начальники технологических цехов 3 группы сложности технологического процесса,	<b>11</b>
Начальники установок, механики цехов, энергетики 1 группы сложности технологического процесса.	
Механики установок, механики 1 группы сложности технологического процесса.	<b>7-10</b>
Начальники отделов, лабораторий и служб в составе подразделений	<b>10 - 11</b>

Начальники установок, механики цехов, энергетики 2 группы сложности технологического процесса.	<b>9-10</b>
Диспетчеры завода	
Механики установок, механики 2 группы сложности технологического процесса.	<b>7-9</b>
Начальники секторов, бюро, руководители групп Ведущие специалисты (главные сотрудники, редакторы)	<b>8 - 10</b>
Начальники отделений, участков, парков, реагентных хозяйств	<b>8 - 10</b>
Начальники установок, механики цехов, энергетики 3 группы сложности технологического процесса	<b>9</b>
Начальники смен (сменные мастера) 1 группы сложности технологического процесса	
Механики установок, механики 3 группы сложности технологического процесса.	<b>7-8</b>
Другие руководители	<b>7 - 9</b>
Специалисты 1 кат., старшие	
Диспетчеры	
Начальники смен (сменные мастера) 2 группы сложности технологического процесса	<b>8</b>
Специалисты 2 кат.	<b>6 - 8</b>
Механики автоколонн	
Мастера	
Начальники смен (сменные мастера) 3 группы сложности технологического процесса	<b>7</b>
Специалисты, специалисты 3 кат.	<b>5 - 7</b>
Диспетчеры подразделений	
Мастера контрольные	
Помощники руководителей	
Техники	<b>4 - 6</b>
Заведующие	<b>3 - 7</b>
Другие служащие	<b>3 - 7</b>
Командиры пунктов	<b>5</b>
<i>Служба безопасности:</i>	
Главные сотрудники	<b>5 - 11</b>

## Приложение В

### Анкета

#### Уважаемый респондент!

Приглашаем Вас принять участие в опросе, целью которого является исследование удовлетворенности работников Предприятия «А» системой стимулирования.

Опрос проводится на условиях анонимности, все результаты будут представлены только в обобщённом виде и послужат материалом для разработки обоснованных выводов и рекомендаций к системе стимулирования Вашей компании, поэтому просим Вас быть предельно откровенными.

Ответы на вопросы анкеты не займут у Вас много времени. Инструкция по заполнению проста: обведите или подчеркните ответ, который в наибольшей степени выражает Ваше мнение. Если ни один из предложенных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами.

#### Благодарим за сотрудничество!

- 1) Ваш пол: муж. жен.
- 2) Ваш возраст (нужное подчеркнуть): от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет; от 45 и старше;
- 3) Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?
  - 1.продолжать работать на прежней должности;
  - 2.перейти на следующую должность;
  3. перейти работать в др. структурное подразделение;
  - 4.перейти работать в др. организацию без смены специальности;
  - 5.перейти работать в др. организацию со сменой специальности;
  - 6.Другое \_\_\_\_\_
- 4) Какие **материальные стимулы**, применяемые Предприятием «А», побуждают вас к трудовой деятельности (подчеркните все устраивающие вас варианты)

#### *Денежные*

- 1.потребность постоянного получения заработной платы;
- 2.вознаграждение за выслугу лет, по итогам соревнований, конкурсов;
- 3.компенсационные доплаты и надбавки;
- 4.премии (ежемесячные, годовые);
- 5.другие \_\_\_\_\_;

#### *Не денежные*

- 1.страхование жизни;
- 2.медицинская страховка;
- 3.оплата путевок на отдых, санаторно-курортных карт;
- 4.другие \_\_\_\_\_;
- 5) Какие **нематериальные стимулы**, применяемые Предприятия «А», побуждают вас к трудовой деятельности (подчеркните все устраивающие вас варианты)
  - 1.Наделение полномочиями
  - 2.Возможность карьерного роста
  - 3.Общественное признание
  - 4.Обучение и развитие

5.Конкурсы / соревнования

6.Другие \_\_\_\_\_

6) Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной – 2, затем – 3, 4, 5.

№ п/п	Характеристика работы	Балл
1	Высокая заработная плата	
2	Возможность профессионального, карьерного роста	
3	Гибкий график работы	
4	Разнообразие работы	
5	Самостоятельность в выполнении работ	
6	Престиж компании	
7	Благоприятные условия труда (безопасность труда)	
8	Низкая напряженность труда	
9	Возможность общения в процессе работы	
10	Благоприятный психологический климат	

7) Устраивает ли Вас график Вашей работы (график смен)?

1. Да, устраивает.
2. Скорее да, чем нет.
3. Пожалуй, не устраивает.
4. Совершенно не устраивает.

8) Устраивает ли Вас величина ваших заработков?

1. Да, устраивает.
2. Скорее да, чем нет.
3. Пожалуй, не устраивает.
4. Совершенно не устраивает.

9) Лишались ли Вы премии в течение 2х последних лет, если «Да», то напишите, сколько раз и назовите причину?

-Нет

-Да \_\_\_\_\_

10) Возникла ли на Вашей фирме за последние полгода необходимость сверхурочных работ?

1. Да, довольно часто.
2. Возникла, но редко.
3. Нет, не возникала.

11) Приходилось ли Вам выполнять несвойственные (непританые в должностных инструкциях) работы (функции)?

1. Да, \_\_\_\_\_ приходилось \_\_\_\_\_ (какие \_\_\_\_\_ функции?)

2. Нет, не приходилось

12) Участвуете ли Вы в соревнованиях/конкурсах, проводимых компанией («Лучший по профессии», «Лучшее подразделение/цех» и тд.)

1. Да, участвую

2. Не слышал о таких мероприятиях

3. Нет, не участвую (почему?) \_\_\_\_\_

\*ваши пожелания относительно такого рода мероприятий (ответ по желанию)

---

13) Считаете ли Вы, что работа вредит Вашему здоровью?

1. Да

2. Нет

14) Как бы Вы отнеслись к внедрению оздоровительных мероприятий в Вашей компании («Здоровый работник», «НЕ курящий сотрудник», «Здоровая нация и тд»)

1. Положительно, принял бы участие

2. Положительно, но участвовать бы не стал

2. Отрицательно

15) Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности?

---

16) С какими основными трудностями Вы сталкиваетесь при работе?

---

18) Продолжите, пожалуйста, следующие фразы:

Чтобы работа приносила мне большее удовлетворение, мне бы хотелось...

---

Для лучшей организации работы я бы мог предложить...

---

**Спасибо за Ваши ответы и Ваше сотрудничество!**