

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

Система стимулирования персонала в производственных компаниях (на примере компании «Питерформ»)

Выпускная квалификационная работа
студента 4 курса бакалаврской программы,
профиль – Управление человеческими
ресурсами

КИРИЕНКО Анны Игоревны

(подпись)

Научный руководитель
к.э.н., младший научный сотрудник
ЦЫБОВА Виктория Сергеевна

(подпись)

Санкт-Петербург

2016

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Кириенко Анна Игоревна, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Стимулирование сотрудников в производственных компаниях (на примере компании «Питерформ»)), представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

_____ (Подпись студента)

_____ (Дата)

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические основы стимулирования персонала.....	8
1.1. Определение взаимосвязи понятий мотивации и стимулирования.....	8
1.2. Принципы построения системы стимулирования трудовой деятельности в организации.....	13
1.3. Роль финансового и нефинансового вознаграждения в определении стимулирования сотрудников.....	15
1.4. Выводы по Главе 1.....	18
Глава 2. Сравнение российского и зарубежного опыта в стимулировании трудовой деятельности сотрудников.....	19
2.1. Методы стимулирования персонала в российских компаниях.....	19
2.2. Методы и особенности стимулирования в зарубежных компаниях.....	27
2.2.1. Система стимулирования в японских компаниях и ее применимость в российской практике.....	28
2.2.2. Система стимулирования в американских компаниях, и ее применимость в российской практике.....	30
2.3. Выводы по Главе 2.....	32
Глава 3 Исследование системы стимулирования компании «Питерформ».....	34
3.1. ООО «Питерформ»: характеристика компании.....	34
3.2. Стимулирование персонала в компании «Питерформ».....	35
3.2.1. Нефинансовое стимулирование персонала.....	36
3.2.2. Финансовое стимулирование персонала.....	41
3.3. Эмпирическое исследование удовлетворенности персонала системой стимулирования в компании «Питерформ».....	44
Методы сбора информации.....	45
Формирование выборки исследования.....	47
Результаты обработки данных.....	48

3.4. Рекомендации компании по улучшению системы стимулирования сотрудников.....	53
3.5. Выводы по Главе 3.....	57
Заключение.....	59
Список использованной литературы.....	61
Приложение.....	65

Введение

На сегодняшний день персонал компании принято рассматривать как один из ключевых ресурсов, который помогает организации сохранять ведущие рыночные позиции. Для того чтобы обладать конкурентным преимуществом в быстро меняющейся среде, компания должна заботиться не только о количестве рабочей силы, но и о ее качестве, а значит, тщательно продумывать стратегию управления человеческими ресурсами. В результате продуманного подхода к управлению человеческими ресурсами, организация получит возможность реагировать на происходящие на рынке изменения быстрее своих конкурентов.

Стратегия управления человеческими ресурсами включает в себя следующие аспекты:

- Стратегия управления результативностью труда персонала
- Стратегия вознаграждения персонала
- Стратегия обучения и развития персонала
- Стратегия организационного развития
- Стратегия совершенствования организационной культуры.¹

Актуальность данной работы заключается в том, что на сегодняшний день большинство производственных предприятий имеет в своем распоряжении современное оборудование и технологии, которые позволяют упрощать и ускорять производственный процесс. Однако самым важным звеном производственного процесса по-прежнему остается человек, управляющий таким оборудованием и совершенствующий технологический процесс. Ввиду этого перед организациями стоит задача не только привлечения и удержания сотрудников, что позволит избежать высоких показателей текучести, но так же и повысить их инициативность и заинтересованность в рабочем процессе. И здесь в центр внимания организации помещается проблема стимулирования труда сотрудников.

На привлечение и удержание в компании тех работников, которые необходимы ей для реализации стратегии, а также на усиление их мотивации к достижению поставленных целей, направлена именно стратегия управления стимулированием. Целью данной стратегии является изменение ценностей и интересов персонала, которые являются мотивационным ядром сотрудников.

¹ Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом/ Е.С. Яхонтова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 384 с.

Проблема данного исследования состоит в том, что не все системы стимулирования труда рабочих действительно учитывают их интересы и отвечают их потребностям. Это, в свою очередь, способно снизить производительность труда последних.

В соответствии с обозначенной проблемой **цель** данной работы заключается в усовершенствовании системы стимулирования, применяемой в отношении производственных работников. В рамках достижения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи**:

- 1) Изучить основные подходы к стимулированию персонала;
- 2) Провести анализ исследований российского и зарубежного опыта стимулирования производственных рабочих;
- 3) Провести эмпирическое исследование уровня удовлетворенности сотрудников системой стимулирования;
- 4) Выявить проблемные зоны компании в стимулировании персонала и дать на их основе рекомендации по совершенствованию данной системы.

Таким образом, предполагаемым результатом исследования будет построение системы стимулирования, применимой к производственным компаниям в отрасли автомобилестроения.

Объектом данного исследования является компания «Питерформ», а **предметом** – практики стимулирования труда производственных рабочих компании.

В данной работе используются количественные методы исследования. В качестве источника первичной информации использованы документы компании «Питерформ», касающиеся политики взаимодействия с персоналом компании, телефонное интервью с представителем отдела персонала, а также результаты опроса производственных сотрудников компании «Питерформ». При написании настоящей работы также использовались труды зарубежных авторов, таких как Альберт М., Армстронг М., Мескон М., Милковч Дж. Т., Ньюман Дж. М. и др., и российских исследователей – Дятлов В.А., Егоршин А.П., Заложнев Д.А, Травин В.В., Шапиро С.А. Шаховой В.А. и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех частей. Первая часть посвящена описанию и анализу основных понятий и подходов к определению системы стимулирования как таковой, а также рассмотрению ее основных элементов, принятых в рамках российской практики. Вместе с тем в главе отражена взаимосвязь понятий мотивации и стимулирования персонала, рассмотрены и проанализированы современные теории мотивации, на основании которых строится практическая часть настоящей работы.

Помимо этого, в данной главе представлена классификация элементов стимулирования, а также рассмотрены точки зрения некоторых исследователей о том, каким из типов стимулирования в большей степени определяется удовлетворенность сотрудников организации.

Вторая глава представляет собой сравнительный анализ зарубежных и российских практик стимулирования производственных сотрудников. В частности, в данной главе продемонстрированы российская, японская и американская системы стимулирования, а также возможность их применения в российских производственных компаниях.

Третья глава представляет собой эмпирический анализ данных, полученных в результате опроса сотрудников компании «Питерформ». Она включает в себя основную информацию об исследуемой компании «Питерформ», а также описание и анализ системы финансового и нефинансового стимулирования труда производственных сотрудников, применяемой в данной компании. Вместе с тем, глава содержит анализ результатов опроса сотрудников компании, касающегося оценки сотрудниками существующей системы стимулирования труда на предприятии. На основании данных результатов сформулированы рекомендации компании по улучшению системы стимулирования работников производственных подразделений.

Глава 1. Теоретические основы стимулирования персонала

1.1. Определение взаимосвязи понятий мотивации и стимулирования

Результаты деятельности организации зависят как от внешних, так и от внутренних факторов, одним из которых является эффективность работы персонала. Вопрос для многих организаций заключается в том, как добиться устойчивого высокого уровня показателей деятельности ее сотрудников. В обмен на вклад сотрудников в трудовую деятельность организация предоставляет им материальные и нематериальные стимулы для усиления их мотивации.

Понятие системы стимулирования труда довольно тесно связано с понятием мотивации. Зачастую на практике приходится сталкиваться с тем, что один термин подменяет другой. Однако такое смешение терминов приводит к тому, что в компании разрабатываются системы стимулирования, которые не принимают во внимание реальных потребностей сотрудников, а, следовательно, не приносят ожидаемого эффекта.² Наличие данной проблемы в первую очередь говорит о том, что прежде чем рассматривать структуру системы стимулирования, необходимо выявить точки соприкосновения понятий системы стимулирования и системы мотивации. Для этого в первую очередь нужно дать определение таким терминам, как «стимул» и «мотив».

Согласно Словарю практического психолога, мотив – это «побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта; совокупность внешних или внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих ее направленность». Еще одно определение мотиву дает Еникеев М.И., который подразумевает под мотивом «осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость».³ В дополнении к предыдущему определению будет уместно упомянуть трактовку мотива, данную М. Армстронгом [Армстронг М., 2004]: «Мотив – причина для того, чтобы что-то сделать».

Таким образом, на основании приведенных выше определений, далее в работе под мотивом будет пониматься осознанное стремление человека к удовлетворению возникшей потребности в чем-либо. Соответственно, мотивация труда – это осознанная трудовая

²Завьялова, Е. К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний / Е. К. Завьялова// Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2007. — Сер. 8, вып. 1. — С. 157–184.

³Еникеев, М.И. Общая психология / М.И. Еникеев – М.: ПРИОР, 2000. – 263 с.

деятельность, направленная на удовлетворение возникшей потребности. Именно так данное понятие трактует и Травин В.В. [Травин В.В., 2003, с. 108]: «Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности». Очевидно, что чем большее значение для индивида имеет потребность, тем сильнее будут его мотивы. Однако следует иметь в виду, что мотив труда имеет место быть только в том случае, если трудовая деятельность дает возможность получать желаемые блага с меньшими издержками, чем любая другая деятельность.

Для того чтобы перейти от понятия мотива к стимулу следует рассмотреть структуру мотива, которая включает в себя:

- Потребность, которую работник хочет удовлетворить
- Благо, способное удовлетворить эту потребность
- Трудовое действие, необходимое для получения блага
 - Цена – материальные и моральные издержки в ходе осуществления трудовой деятельности.

Чем больше потребностей человек может удовлетворить в процессе трудовой деятельности, тем больше он получает благ. Таким образом, блага, формирующие трудовые мотивы, воспринимаются сотрудником как трудовые стимулы. В использованном ранее же Словаре практического психолога можно найти определение стимула, которое звучит как: «стимул – воздействие, обуславливающее динамику состояний психических индивида (реакцию) и относящееся к ней как причина к следствию». Далее автор словаря, Головин С.Ю., поясняет: «В действительности стимул – это побуждение, эффект коего опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, настроением, стремлениями и пр. Стимул не тождественен мотиву, хотя иногда может превращаться в него».⁴ Более того, обращаясь к Ф. Ф. Герцбергу, [Herzberg et al, 1957], стимулирование может рассматриваться как внешняя мотивация сотрудников, которая выражается в вознаграждении (повышение заработной платы, продвижение по карьере, похвала) и наказании (критика, дисциплинарные взыскания и т.п.). Травин В.В. [Травин В.В., 2003, с.110] предлагает рассматривать взаимозависимость понятий стимула и мотива в контексте взаимоотношений работника, желающего получить благо в процессе трудовой деятельности, и организации, предоставляющей ему это благо в обмен на его труд. Для этого руководству компании важно правильно определять потребности своих сотрудников.

В основу такого определения могут лечь существующие теории мотивации, которые в свою очередь принято разделять на содержательные и процессуальные. К

⁴С.Ю. Головин: Словарь практического психолога [Электронный ресурс] // Электронная библиотека Libook.Net. — Режим доступа: http://www.libok.net/writer/8480/kniga/31201/golovin_s_yu/slovar_prakticheskogo_psihologa/read/167

наиболее популярным содержательным теориям на сегодняшний день принято относить теорию иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторную модель Ф. Ф. Герцберга, теорию заученных потребностей Д. Маклелланда и теорию существования, соответствия и роста К. Альдерфера. Все эти теории объединяет то, что они акцентируют свое внимание на внутренних побуждениях человека, которые являются отправной точкой для определенного типа поведения. Процессуальные теории, напротив, сосредоточены на анализе того, как определенное поведение получает импульс, направляется и прекращается извне. Среди таких теорий наибольшую известность имеют теория постановки целей Э. Локке, теория подкрепления Б. Скиннера, теория ожиданий В. Врума и теория справедливости Дж. С. Адамса.

Каждая из выше предложенных теорий имеет, как преимущества, так и недостатки. Так, теория А. Маслоу⁵ об иерархии человеческих потребностей с одной стороны была весьма полезной для руководителей компании, так как помогала понять потребности той или иной группы сотрудников в общем смысле и внедрить такие стимулы, которые были бы направлены на удовлетворение именно данных потребностей. Другими словами польза данной теории для практики управления человеческими ресурсами заключалась в том, что если раньше вознаграждение носило преимущественно финансовый характер, то со временем руководители стали понимать, что у сотрудников существуют потребности и другой направленности: социальные, самоутверждение, самовыражение. Однако Мескон М. приводит аргументы [Мескон М., 1997], ограничивающие данную теорию. Во-первых, они акцентируют внимание на том, что удовлетворение какой-либо одной потребности не всегда влечет за собой возникновение потребности другого (обычно более высокого) уровня. Во-вторых, по мнению авторов, недостаток данной теории заключается в том, что, несмотря на то, что большие группы людей все же можно отнести к определенной категории, разграниченной пятиступенчатой пирамиды потребностей все же нет. Более того, основным недостатком теории иерархии потребностей является то, что она не принимает во внимание индивидуальные потребности людей. Таким образом, все сводится к тому, что руководитель должен знать потребности каждого сотрудника своей организации, что, как можно догадаться, на практике довольно трудно реализовать, в особенности, если речь идет о крупных компаниях.

К теории А. Маслоу по содержанию близка двухфакторная теория Ф. Герцберга⁶. Здесь можно провести параллель между гигиеническими факторами двухфакторной

⁵Maslow, A. A theory of human motivation [Электронный ресурс] / Abraham Maslow // Psychological Review. — 1943. — Vol. 50(4). — Режим доступа: <http://psycnet.apa.org/journals/rev/50/4/370/>

⁶Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? / F. Herzberg // Harvard Business Review. — 1987. — 5–15 pg

модели и первичными потребностями в пирамиде А. Маслоу. Аналогично параллель проводится между мотивациями и высшими потребностями людей в пирамиде. Основное отличие этих теорий в том, что по Ф. Грецбергу сотрудник обращает внимание на гигиенические факторы лишь в случае их несоответствия его ожиданиям. Критике в данном случае подверглись два аспекта теории: то, что хорошо для одного сотрудника, может быть плохо для другого; отсутствие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда.⁷

Таким образом, авторы книги⁸ предлагают рассматривать мотивацию, как вероятностный процесс и помнить о том, что те стимулы, которые хороши для одного сотрудника, не всегда будут мотивировать других. Более того, помимо внутренних мотивов сотрудников, не следует забывать и о наличии внешних факторов, влияющих на их трудовое поведение. Последние послужили причиной появления процессуальных теорий мотивации.

Одна из таких теорий – теория ожиданий В. Врума⁹. Под ожиданиями понимается оценка личностью вероятности какого-либо события. Данная теория рассматривает три взаимосвязи: затраты труда – результат, результат – вознаграждение, валентность. Практическая полезность теории заключается в том, что она помогает менеджерам привести в соответствие вознаграждение и потребности сотрудников, так как каждый сотрудник оценивает предлагаемое вознаграждение по-своему. Для того чтобы вознаграждение рассматривалось сотрудником в качестве стимула к осуществлению трудовой деятельности, должно быть определено четкое соотношение между результатами этой деятельности и вознаграждением за нее. Более того, цели для сотрудников должны быть сформированы таким образом, чтобы они воспринимались последними как достижимые. Исследователь в области теории и практики управления, С. Ливингстон отмечает, что результативность труда работников во многом зависит от заявленных в их адрес ожиданий начальства.

Еще одной важной теорией является теория справедливости Дж. С. Адамса¹⁰. Основная идея данной теории заключается в том, что людям свойственно сопоставлять

⁷House, R. J. Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism [Электронный ресурс] / Robert J. House, Lawrence A. Wigdor // Personnel Psychology. — 1967. — Vol. 20, Issue 4. — Режим доступа: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x/abstract>

⁸Мескон М. Основы менеджмента: / М. Мескон, М. Алберт, Ф. Хедоури пер. с англ. [Л.И. Евенко]. – М.: Издательство «Дело», 1997. – 493 с.

⁹Vroom, V H. Work and motivation / V.H. Vroom. — New-York :Wiley, 1964.

¹⁰Adams, J. S. Wage Inequities, Productivity and Work Quality [Электронный ресурс] / J. Stacy Adams // Industrial Relations. — 1963. — Vol. 3, Issue 1 — Режим доступа: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-232X.1963.tb00805.x/full>

свое вознаграждение за труд вознаграждению других сотрудников. Человек, стремясь к справедливости, старается определить, насколько отношение полученного им вознаграждения к затраченным усилиям соотносится с таким аналогичным отношением его коллег. Если человек находит свое вознаграждение несправедливым, то он действует в двух направлениях: либо уменьшая свои усилия, либо требуя увеличения вознаграждения. На практике польза данной теории выражается в том, что как только руководитель замечает подобное поведение среди своих подчиненных, ему следует сразу объяснить им, откуда возникает такая «несправедливость»: из-за разницы в опыте, эффективности работы, показателях выработки и т.д.

Наконец, большой вклад в решение проблемы мотивации и стимулирования персонала внесли Л. Портер и Эд. Лоулер. Суть их теории заключается в том, что уровень приложенных усилий сотрудника определяется ценностью полученного вознаграждения для сотрудника. Последний хочет быть уверен в том, что его труд будет достойно оценен руководством. Получая вознаграждение за результаты работы, человек тем самым удовлетворяет свои потребности.

Основной вклад данной теории для практики управления заключается в вытекающем из нее следствии: результативный труд ведет к удовлетворению. Это означает, что источником повышения результативности труда является удовлетворение работка, которое в свою очередь определяется чувством выполненной работы. Ценность данной теории заключается еще и в том, что она позволила рассмотреть в рамках единой системы такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие.¹¹

Таким образом, в данном разделе были рассмотрены понятия стимула, мотива, трудовой мотивации и стимулирования. На основании данных определений была установлена взаимосвязь мотивации и стимулирования труда, которая выражается во взаимодействии работника и организации: компания с помощью внешних стимулов воздействует на трудовую деятельность сотрудника, который за счет этого удовлетворяет свои потребности. Здесь также были рассмотрены и проанализированы современные теории мотивации с точки зрения применимости их на практике.

¹¹ Schuster J.R. Testing portions of the Porter and Lawler model regarding the motivational role of pay / J.R. Schuster, B. Clark, M. Rogers // Journal of Applied Psychology. — 1971. — Vol. 55(3). — P. 187-195.

1.2. Принципы построения системы стимулирования трудовой деятельности в организации

В данном разделе главы будут рассмотрены основные принципы построения системы стимулирования сотрудников.¹² Рассмотрение принципов имеет значение для данной работы, так как это поможет понять, насколько эффективно выстроена система стимулирования в рассматриваемой компании.

Прежде чем говорить об элементах стимулирования, необходимо дать определение термину «стимулирование» как процессу. Исходя из определений стимула, данных в предыдущем разделе главы, под стимулированием трудовой деятельности будут пониматься способы воздействия организации на человека, побуждающие его к труду через удовлетворение его потребностей различного уровня. Согласно Травину В.В. [Травин В.В., 2003, с.126], функции стимулирования труда определяются следующим образом:

- Экономическая – содействие в повышении эффективности труда сотрудников;
- Нравственная – формирование нравственно-общественного климата;
- Социальная – формирование потребностей людей, а также социальной структуры посредством разницы в уровнях их дохода.

Он также выделяет три требования, предъявляемые к системе стимулирования:

- Комплексность – единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, соответствующих общей стратегии управления на предприятии;
- Дифференцированность – индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников;
- Гибкость и оперативность – постоянный пересмотр стимулов в зависимости от изменений целей и задач организации.

Вместе с вышеперечисленными требованиями сюда принято относить и сбалансированность системы стимулирования, которая выражается в соответствии интересам клиентов, работников и самой организации.

Так как одной из заявленных задач написания данной работы является анализ удовлетворенности сотрудников системой стимулирования, то целесообразно рассмотреть принципы, на которых должно базироваться построение системы стимулирования в

¹²Как построить компенсационный пакет [Электронный ресурс] // HR-Portal. — Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-postroit-kompensacionnyu-paket>

организации для того, чтобы по возможности достичь большей эффективности применяемых стимулов.

Доступность. Условия стимулирования персонала должны быть понятны каждому сотруднику организации.

Ощутимость. Стимулы должны быть ощутимы сотрудниками. Граница данной ощутимости может изменяться не только в зависимости от региона или страны нахождения компании, но даже и от компании к компании. Эту разницу следует учитывать при разработке системы стимулирования.

Постепенность. Повышение уровня стимулов должно быть постепенным. Если однажды этот уровень стал неоправданно завышенным, его не следует вновь понижать. Несоответствие реального вознаграждения за труд желаемому только демотивирует сотрудника.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Наличие четкой увязки вознаграждения с результатом труда достаточно сильный мотиватор для сотрудника. При этом размер вознаграждения не обязательно должен быть высоким: люди склонны придерживаться принципа «меньше, но сразу».

Сочетание материальных и моральных стимулов. Система стимулирования должна включать в себя не только материальное вознаграждение, но также и нематериальные поощрения сотрудников. Однако здесь стоит учитывать ряд факторов, которые могут оказывать влияния на предпочтения сотрудников. К их числу относятся пол, возраст, материальное положение, позиция в организации и прочие другие признаки.

Сочетание стимулов и антистимулов. Данный принцип можно также обозначить как метод «кнута и пряника». В настоящее время многие работодатели оценивают его как весьма сомнительный.¹³

В предыдущем параграфе говорилось о том, что стимулирование может быть рассмотрено как внешняя мотивация сотрудников, которая выражается в воздействии на сотрудников со стороны системы управления и представляет собой не что иное, как вознаграждение или наказание. При этом необходимо помнить о том, что под вознаграждением стоит понимать все то, что сотрудник воспринимает для себя как ценность.

¹³Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия /В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 5-е изд. – М.: Дело, 2003. – 127 с.

Согласно М. Армстронгу [Армстронг М., 2004, с. 540], система вознаграждения компании должна быть построена таким образом, чтобы работники, будучи заинтересованными лицами, имели право участвовать в ее разработке. Кроме того, система вознаграждения, должна вызывать у сотрудников чувство справедливости оплаты их труда и, соответственно, быть прозрачной и понятной для них.

Подводя итог написанному в данном разделе, можно заключить, что для того, чтобы система стимулирования действительно работала эффективно и пробуждала в сотрудниках желание осуществлять трудовую деятельность, необходимо соблюдение всех принципов одновременно, а не только некоторых из них. В противном случае система будет внутренне противоречивой. Это может произойти в том случае, когда система понятна всем сотрудникам организации, но при этом не проработана до конца. Или же, наоборот, тщательно продуманная система стимулирования, принципы построения которой не разъяснены сотрудникам, также приведет скорее к демотивации персонала, чем к желанию работать.

1.3. Роль финансового и нефинансового вознаграждения в определении стимулирования сотрудников

Очевидно, что классификация элементов системы вознаграждения в российской практике отличается от классификации в западных странах, так как ее элементы в основном определяются в рамках национального контекста.

Так, например, П. Кларк и Дж. Вилсон¹⁴ выделяют три наиболее широкие группы стимулирования – материальное, «солидарное» и «целевое». К *материальному* стимулированию они относят материальное вознаграждение, которое выражено в денежном эквиваленте или могло бы быть в него переведено. Иными словами, оно представляет собой денежные выплаты в форме заработной платы, а также материальные выгоды со стороны Ассоциации налогоплательщиков или прибавки к заработной плате, предоставленные профсоюзами. Стимулирование «*солидарное*» рассматривается как нематериальное вознаграждение, которое являет собой социализацию сотрудника, чувство принадлежности к коллективу, идентификацию среди сотрудников, а также определенный статус. И наконец, третья категория стимулов – «*целевая*» - нацелена на то, чтобы улучшить условия труда сотрудников в законодательном отношении, например, снизить уровень коррупции внутри организации. Такое поведение объясняется тем, что люди всегда будут стремиться попасть в организацию, которая заботится об улучшениях внутри

¹⁴Clark, P. Incentive Systems: A Theory of Organizations [Электронный ресурс] / P. Clark, J. Wilson// Administrative Science Quarterly. — 1961. — Vol. 6, No. 2. — Режим доступа: <http://www.jstor.org/stable/2390752>

общества. Однако такая классификация видов стимулирования не является распространенной, поэтому ниже будут приведена классификация, используемая как в российской, так и в зарубежной практике.

Так Д.Т. Милкович и Д.М. Ньюман¹⁵, в отличие от Кларка П. и Вилсона Дж., выделяют только две основные составляющие совокупного вознаграждения: материальную (финансовую) и нематериальную (нефинансовую). Нефинансовую часть обозначается у них относительным доходом. Д.Т. Милкович и Д.М. Ньюман утверждают, что на стимулирование сотрудников в особенности влияет нефинансовое вознаграждение. К нему они относят признание и статус, интересную работу, гарантию занятости, обучение, а также внутренние ощущения сотрудников от работы. Это обычно удовлетворение от достижения успеха, командная работа с хорошими сотрудниками и т.д. Такое преимущество нефинансового вознаграждения по сравнению с финансовым авторы объясняют многообразием его форм, а также возможностью удовлетворять различные потребности сотрудников, например, эмоциональные (успех в работе, признание) или интеллектуальные (обучение, интересная работа). Более того, по мнению авторов, нефинансовое стимулирование позволяет сотруднику в наибольшей степени проявить свои способности, а также настраивает его на оказание взаимной поддержки коллегам.

Что касается российской классификации методов вознаграждения, то В. Травин [Травин В.В., 2003, с. 127] также предлагал разделять стимулы на материальные и нематериальные. Однако в отличие от предыдущих авторов, он не отождествлял понятия материального стимулирования с финансовым: оно также включало и нефинансовое. Под материальными стимулами в данном случае подразумевается вознаграждение, которое сотрудник может получить как в денежной, так и не в денежной форме. Денежная форма – это чаще всего заработная плата сотрудника, включающая различного рода доплаты и надбавки. Неденежная форма стимулирования по Травину представляет собой набор благ, который сотрудник не получает от организации в форме прямых выплат, однако с помощью такого набора сохраняет свой бюджет. Нематериальное вознаграждение в данной классификации представлено нефинансовыми стимулами, которые принимают три формы – социальные, моральные и творческие.

А. В. Шаховой и С.А. Шапиро [Шаховой, В.А., 2015, с. 19] рассматривают вознаграждение сотрудников за труд не только с точки зрения материального и нематериального выражения, но также и с точки зрения восприятия вознаграждения сотрудником. В данном случае речь идет о внутреннем и внешнем вознаграждении.

¹⁵Милкович, Джордж Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер. с англ. [Л.И. Белоус и др.]. - М.: Вершина, 2005. - 760 с.

Внутреннее вознаграждение – это в первую очередь удовлетворение, которое сотрудник получает от выполнения своей работы. Степень удовлетворенности во многом определяется условиями работы и качеством постановки задач перед сотрудником. Последние должны быть сформулированы таким образом, чтобы сотрудник мог видеть результат работы. Внешнее вознаграждение – это собственно то, что сотрудник получает за работу в виде финансовых и нефинансовых благ. Говоря о том, от какого типа вознаграждения в наибольшей степени зависит удовлетворенность сотрудников, можно обратиться к данным, которые приводит М. Роуз в одной из своих статей.

Таблица 1. Предпочтения сотрудников в рамках внешнего и внутреннего вознаграждения¹⁶

Тип вознаграждения	% голосов «за»
Гарантия занятости	25
Совокупное вознаграждение	22
Возможность карьерного роста	3
Общее количество, внешнее вознаграждение	50
Рабочий процесс	27
Проявление инициативы	10
Хорошие отношения с руководством	8
Общее количество, внутренне вознаграждение	45
Другое	5

Из таблицы 1 видно, что людям одинаково важно как внешнее, так и внутренне вознаграждение, что говорит о том, что человек желает в равной степени получать как компенсацию за свой труд, так и удовлетворение от проделанной работы, а также благоприятную атмосферу для ее выполнения.

1.4. Выводы по Главе 1

В данной главе были даны определения понятиям таким, как мотив и мотивация, стимул, трудовая мотивация. В общем смысле под мотивацией в данной работе далее будет пониматься стремление к удовлетворению своих потребностей, а под стимулами – меры со стороны руководства, направленные на удовлетворение потребностей сотрудника и повышения продуктивности его работы.

¹⁶ Rose, M. Good deal, bad deal? Job satisfaction in occupation [Электронный ресурс] / Michael Rose // Work, employment and society. — 2003. — Vol. 17(3), pg. 503-530. — Режим доступа: <http://wes.sagepub.com/content/17/3/503.short>

Также в данном разделе были представлены два основных типа теорий мотивации – содержательные и процессуальные. Оба типа теорий, так или иначе, связаны с потребностями человека. В связи с чем основным стимулом для работников считается вознаграждение за их труд.

Теории мотивации, рассмотренные в данной главе, использованы в качестве основы для анализа зарубежных систем стимулирования сотрудников. Кроме того, данные теории находят свое применение в практической части настоящей работы при рассмотрении системы стимулирования труда, применяемой в компании «Питерформ». С их помощью выявляется, насколько полно существующая система стимулирования сотрудников позволяет удовлетворять их потребности.

В данной главе также были раскрыты основные принципы построения эффективной системы стимулирования и рассмотрены типы стимулирования – финансовое и нефинансовое. Из анализа литературы следует, что нефинансовое стимулирование играет все же большую роль в трудовом стимулировании сотрудников, так как оно позволяет удовлетворять не только их базовые потребности, но также и потребности более высоких уровней и создавать благоприятную атмосферу в трудовом коллективе.

Глава 2. Сравнение российского и зарубежного опыта в стимулировании трудовой деятельности сотрудников

2.1. Методы стимулирования персонала в российских компаниях

Финансовое стимулирование

Финансовое стимулирование персонала главным образом выражается в финансовом вознаграждении за труд. *Финансовое вознаграждение* включает в себя все формы вознаграждения, связанные с прямыми денежными выплатами. В первую очередь, это, конечно, оплата труда. Оплата труда – форма взаимодействия работника и организации, выполняющая воспроизводственную, регулирующую и стимулирующую функции.

Так как в данной работе рассматривается компания, функционирующая на территории России, то классификация денежных выплат будет рассмотрена согласно Трудовому кодексу РФ. Трудовой кодекс не дает классификации нефинансового вознаграждения, так как оно не является обязательным, за исключением нескольких положений, которые далее будут отражены в работе.

Согласно Трудовому Кодексу РФ, заработная плата работника включает в себя три составляющие ее элемента:

- *вознаграждение за труд* в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;
- *компенсационные выплаты* (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера);
- *стимулирующие выплаты* (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).¹⁷

Форма оплаты труда устанавливает зависимость величины оплаты труда сотрудника от достигнутых им результатов [Горелов, Н.А., 2007, с. 251]. Обычно выделяют три формы оплаты труда:

- Повременная
- Сдельная

¹⁷Трудовой кодекс РФ : ст. 129 : принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года : одобрен Советом Федерации 21 декабря 2001 года [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=191626>

- Оплата по окладу

Повременная форма оплаты труда

В данном случае оплата труда производится за фактически отработанное время. Здесь принимаются во внимание также условия труда и квалификация работника. Повременную форму оплаты труда имеет смысл применять тогда, когда качество произведенного продукта или работы имеет особое значение, а количественный результат работы практически не зависит от работника. Более того, применение такой формы оплаты целесообразно, если у организации нет возможности или в принципе нет необходимости в увеличении объемов производства; либо это увеличение способно ухудшить качество продукции на выходе.

Наиболее часто повременная оплата труда встречается при следующих особенностях трудовой деятельности: «количественный результат не может быть изменен (сфера управления); результат труда предопределен технологическим процессом (конвейер с заданным ритмом); творческая, научно-исследовательская и преподавательская деятельность; неоднородная по своему характеру или опасная работа» [Горелов, Н.А., 2007, с. 255].

В целях стимулирования трудовой деятельности как разновидность повременной оплаты труда выделяют повременно-сдельную. Такая форма оплаты подразумевает начисление премий за достижение конкретных, заранее установленных результатов. При этом премии могут выплачиваться как в фиксированной сумме, так и в процентах от оклада.

Сдельная форма оплаты труда

Сдельная оплата труда основывается на количестве произведенной продукции. Согласно статье 163 ТК РФ, для применения данной формы оплаты необходимо соблюдать следующие условия: исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования; своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией; надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику; условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства.¹⁸

¹⁸Трудовой кодекс РФ : ст. 163 : принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года : одобрен Советом Федерации 21 декабря 2001 года [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=191626>

В отношении стимулирования сотрудников, очевидно, что сдельная оплата труда повышает материальную заинтересованность работника в большей степени, чем повременная, так как напрямую зависит от конечных результатов.

Различают следующие виды сдельной оплаты труда: сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенно-сдельная, аккордная [Горелов, Н.А., 2007, с. 259].

Сдельно-премиальная подразумевает начисление сотруднику премий в виде фиксированных сумм или процента от оклада за достижение заранее объявленных качественных или количественных показателей.

Сдельно-прогрессивная оплата труда осуществляется по принципу - чем выше достигнутая норма выполнения работы, тем больше полагается сотруднику за каждую произведенную единицу работы. Она подразумевает наличие исходных норм выполнения работы и шкалу прогрессивных доплат. Однако такая система применяется весьма ограниченно, так как очевидно, что заработок сотрудника в таком случае растет быстрее его выработки, что невыгодно организации.

Косвенно-сдельная применяется, как правило, на вспомогательных и обслуживающих производствах и зависит от общей суммы заработка сотрудников основного производства. Наиболее разумно использовать такой вид оплаты в тех случаях, когда заработная плата сотрудника обслуживающего производства зависит напрямую не от норм выработки, а от выполнения производственных заданий сотрудниками основного производства. Это обусловлено тем, что последние в целях достижения как можно более высокой нормы жертвуют качеством работы.

Аккордная система оплаты труда не представляет большого интереса для данной работы, так как применяется в основном в строительстве и сельском хозяйстве, где по такой системе составляется наряд с указанием полного перечня работ, объем работ, а также общий размер оплаты за выполнение задания [Горелов, Н.А., 2007, с. 254-261].

Компенсационные выплаты включают в себя доплаты и надбавки, которые направлены на то, чтобы возместить сотруднику моральные и материальные издержки, связанные с работой в особых условиях (ст. 146), с вредными или опасными условиями труда (ст. 147), в особых климатических условиях (ст. 148) или условиях, отклоняющихся от нормальных (ст. 149).

К числу *стимулирующих* выплат в ТК РФ относятся доплаты и надбавки, направленные на поощрение сотрудника за выполнение работы различной квалификации

(ст. 150), за совмещение профессий или расширения зон обслуживания (ст. 151), за сверхурочную работу (ст. 152) или работу в выходные дни (ст. 153) и т.п.

Наиболее близкую к Трудовому кодексу классификацию финансового вознаграждения предлагает Н.А. Горелов [Горелов, Н.А., 2007], в которой рассматриваются стимулирующие и компенсационные выплаты.

Первую группу выплат образуют *вознаграждения, которые связывают основной заработок работника со стимулирующими выплатами*. Они являются наиболее применяемыми в организациях. Сюда следует отнести премии за основные результаты работы сотрудника, а также за перевыполнение норм для сотрудников сдельной оплаты труда. Таким образом, такие виды премий позволяют повышать производительность работы труда сотрудников через повышение их материальной заинтересованности.

Премии, выплачиваемые на основании показателей, заранее объявленных сотруднику, устанавливаются в процентном соотношении к окладу работника. Такие показатели должны соответствовать задачам, поставленным перед трудовым коллективом или отдельно взятым сотрудником, и, в свою очередь, являются юридическим фактом, будучи закрепленными в положении о премировании.

Различают также еще один вид премий, который не основывается на показателях, закрепленных в положении о премировании, но выплачивается на основании общей оценки выполнения работы сотрудником. Такую премиальную выплату, в отличие от премии, основанной на установленных показателях, нельзя оспорить в суде.

К **второй** группе стимулирующих выплат относятся *доплаты и надбавки, имеющие отношение к личным и профессиональным качествам сотрудника*. Трудовое законодательство РФ предполагает следующие виды *надбавок* данной группы: за профессиональное мастерство, за высокую квалификацию, за высокие достижения в труде, за сложность выполняемого задания, за классность, за ученую степень, за звание по профессии и т.п. Среди *доплат* в соответствии с Трудовым Кодексом РФ можно выделить доплаты за работу в ночное время, за многосменный режим работы, за ненормируемый рабочий день – то есть, выплаты, которые компенсировали бы сотруднику работу в неблагоприятных условиях труда. Таким образом, можно отметить тот факт, что надбавки и доплаты, в отличие от вознаграждений первой группы, не связаны с результатами работы сотрудника.

Наконец, **третья** группа выплат включает в себя *единовременные вознаграждения* за выполнение особо важных производственных заданий. Такие премии не имеют

систематического характера и выплачиваются чаще всего за высокие результаты работы коллектива за квартал, полугодие или год.

Цель премирования состоит в том, чтобы поощрить добросовестное исполнение работником своих обязанностей, а также стимулировать дальнейшее улучшение их результатов. Для того чтобы данная цель достигалась, необходимо, чтобы показатели системы премирования были прозрачными и понятными для работника. Особенности порядка премирования закрепляются в коллективном договоре, соглашении или ином локальном нормативном акте, например, положении о премировании, где имеет смысл отобразить:

- Перечень должностей премируемых работников;
- Размеры и шкалу премирования;
- Периодичность премирования;
- Методику расчета размера выплат при назначении выплат конкретного вида;
- Основания, показатели, условия начисления премии;
- Условия, при которых премия не выплачивается или выплачивается в неполном размере.¹⁹

Среди показателей премирования различают индивидуальные, групповые и организационные показатели.

Индивидуальные показатели справедливо применять там, где можно определить результаты деятельности каждого отдельно взятого работника. Однако стоит учитывать, что существует риск того, что сотрудник будет стараться увеличить свое вознаграждение путем достижения заданных показателей в ущерб общей работе организации.

Таковыми показателями могут быть: результаты по обороту (сферы продаж / закупок / отгрузок); результаты по валовой / маржинальной прибыли; результаты по операционной прибыли; результаты по чистой прибыли; результаты по дебиторской и кредиторской задолженности; результаты по освоению бюджета; результаты по индивидуальному плану сотрудника результаты по индивидуальным заданиям сотрудника; результаты по реализации сотрудником разовых спецзадач и др.

¹⁹Путеводитель по кадровым вопросам. Заработная плата. Ответственность за невыплату заработной платы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PKV;n=192;fld=134;dst=100178;rnd=189271.009978479240089655;;ts=01892719203972811810672>

Условиями премирования могут выступать степень соответствия фактических результатов плановым показателям или финансово-экономические показатели деятельности предприятия.²⁰

Основными источниками премирования на предприятии являются фонд заработной платы и прибыль предприятия. Чаще всего выделяются следующие источники премирования: валовая выручка от продаж, валовая прибыль, чистая прибыль, маржинальная прибыль в торговле, маржинальная прибыль на производстве.

При разработке системы премирования необходимо иметь в виду, что:

- премия должна соотноситься с личным вкладом работника;
- премия не должна рассматриваться работниками как часть заработной платы;
- размер премиального вознаграждения должен иметь экономическое обоснование.²¹

Более того, премиальное вознаграждение должно отвечать целям как отделов, так и всей компании в целом. В соответствии с этим принято выделять следующие основания для премирования производственных рабочих:

- Улучшение качества продукции;
- Рост производительности труда и объемов производства;
- Освоение новой техники;
- Снижение материальных затрат (экономия сырья, материалов, топливно-энергетических ресурсов, инструмента, запасных частей, уменьшение потерь, отходов).

При этом размер премиальной выплаты может устанавливаться как в виде процента от должностного оклада работника производства, так и в виде фиксированной суммы. При этом выплаты в виде процента являются наиболее удобными, так как в большей степени позволяют увязывать размер премии с достигнутыми результатами работы.

М. Армстронг [Армстронг, М., 2004, с. 588] выделял следующие причины введения зависимой оплаты по показателям (премирования) на предприятии.

- Мотивация. М. Армстронг [Армстронг, М., 2004, с. 588] считал, что

²⁰ «Компенсация труда в российских компаниях» Аналитический обзор рынка заработных плат и компенсаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ant-management.spb.ru/>

²¹ Материальное положение за труд [Электронный ресурс] // Audit it.ru – Режим доступа: <http://www.audit-it.ru/articles/personnel/a110/44039.html>

оплата, основанная на показателях работы, способна побудить человека к совершенствованию своих навыков и достижению более высоких результатов.

- **Послание.** Организация через вознаграждение как бы доносит до своих работников информацию о том, насколько и какие из показателей для нее наиболее важны.
- **Справедливость.** Сотрудники должны понимать, что их дополнительное вознаграждение в виде премии соотносится с их вкладом в работу.

Что касается единовременных поощрений, то примером здесь может быть следующая ситуация. Так, например, на заводах автокомпонентов достаточно часто используется всем известная система «бережливого» производства. Эта система подразумевает проявление инициативы со стороны сотрудников в области улучшения производственного процесса, результатом которых должно быть значительное снижение издержек производства. Сотрудники на регулярной основе должны подавать идеи («кайзен»), в которых отражают свои улучшения. Обычно, за жизнеспособные идеи они вознаграждаются определенными денежными выплатами. Однако управляющий директор «Кайзен Институт Рашн» советует избегать финансового стимулирования в данном вопросе, так как это способно привести к снижению инициативности среди людей.²²

Нефинансовое вознаграждение

Нефинансовое вознаграждение подразумевает блага, которые получает сотрудник, не связанные с денежными выплатами, однако в некоторых случаях требующие инвестиции со стороны компании. Нефинансовое вознаграждение может требовать или не требовать инвестиций со стороны компании. Требуемые инвестиций стимулы в свою очередь подразделяются на адресные (оказание материальной помощи, предоставление возможности обучения и т.п) и безадресные (организация питания, развозки сотрудников, медицинское страхование и т.п.)²³. Оно может носить как обязательный характер, так и необязательный. *Обязательный* характер носят такие виды гарантий, как оплата отпусков, больничных листов, оформление медицинского страхования для иногородних работников, а также пенсионное страхование всех сотрудников компании. Группу *необязательных* косвенных финансовых выплат образуют составляющие социального пакета. Блага, включенные в него, не рассматриваются в Трудовом законодательстве РФ и,

²²Время поститься [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/vremya-postitsya>

²³ Система мотивации персонала в торговых компаниях [Электронный ресурс] // HR-Portal. — Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-v-torgovyh-kompaniyah>

соответственно, не носят обязательного характера. Более того, они могут считаться социальным пакетом только тогда, когда а) представляют издержки для организации, б) организация объявляет, что это социальный пакет, в) предоставляются всем или почти всем группам сотрудников, г) их формы могут варьироваться, так как они не устанавливаются в ТК РФ. Суть социального пакета заключается не только в привлечении и удержании необходимых групп сотрудников в компании, но и развитии их приверженности к организации. Более того, социальный пакет – это инструмент организации для создания среди работников ощущения стабильности и надежности, особенно в неблагоприятных экономических ситуациях. Однако социальный пакет приносит пользу не только сотрудникам организации, но и ее бюджету. Объявление некоторого набора благ социальным пакетом позволяет организации экономить средства для отчисления в фонд оплаты труда.

Социальный пакет рассматривается как часть компенсационного пакета и чаще всего включает в себя оплату питания, мобильного телефона, дополнительное медицинское и пенсионное страхование. В целом различают два типа элементов социального пакета – требующие и не требующие инвестиций со стороны организации. Требуемые инвестиций составляющие в свою очередь бывают адресными и безадресными.

Из числа стимулов, не требующих инвестиций со стороны компании, организации обычно прибегают к похвалам различного рода, систему адаптации, поздравления с днем рождения и т.п.

Среди безадресных стимулов, требующих инвестиций со стороны руководства, наиболее известны питание за счет компании, предоставление абонементов в фитнес-клубы, билетов в театр, разного рода улучшения технической оснащенности рабочего места сотрудника, организация развозки сотрудников, а также проведение корпоративных мероприятий.

Адресные стимулы, требующие инвестиций выражаются в предоставлении беспроцентного кредита на покупку жилья, безвозмездной материальной помощи в связи каким-либо крупным событием в жизни сотрудника, оплата мобильных телефонов, используемых в рабочих целях, возмещение расходов на транспорт, предоставление корпоративного автомобиля отдельным сотрудникам и т.д.

Среди российских работодателей бытует мнение о том, что в большинстве своем сотрудники склонны к нематериальной стимуляции больше, чем к материальной. Во многом это объясняется тем, что в России особенно важно общение с другими людьми

дружный коллектив. Однако генеральные директора некоторых предприятий рассматривают стимуляцию не только в контексте отношений между сотрудниками, но также и в отношении каждого отдельного сотрудника. Так, на предприятии «Норильский Никель», кроме финансового стимулирования, используют следующие виды нефинансовых поощрений. Во-первых, это поощрение за достижение высоких показателей на производстве на основании сравнения работы сотрудников за какой-либо определенный период времени. Во-вторых, это вознаграждение сотрудников за действия, которые привели к устранению угрозы для жизни других работников или позволили компании не понести материального ущерба. Также одним из видов поощрений является вознаграждение за выслугу лет, связанное с юбилейной датой. Взглянув на этот перечень, можно заметить, что нефинансовое стимулирование работников тесно связано с осознанием сотрудником значимости его работы и вклада в трудовую деятельность компании, что является достаточно сильным мотиватором для многих людей.²⁴

2.2. Методы и особенности стимулирования в зарубежных компаниях

Некоторые российские компании, желая усовершенствовать свою систему стимулирования, приходят к тому, что начинают заимствовать отдельные элементы стимулирования у зарубежных компаний. Однако не всегда заимствованные практики способны прижиться в новой среде.

Перенимая практики стимулирования у зарубежных компаний, необходимо помнить о различиях в национальных особенностях стран как, например, культура, обычаи, историческое развитие страны, под действием которых формировались предпочтения и потребности людей.

Ниже в данном разделе будут представлены две наиболее распространенные системы стимулирования персонала – американская и японская модели, – а также рассмотрена возможность их применения в российских компаниях.

Результаты сравнения практик стимулирования персонала двух зарубежных моделей с российскими практиками могут быть применены в третьей главе.

2.2.1. Система стимулирования в японских компаниях и ее применимость в российской практике

Наиболее ярким примером стимулирования трудовой деятельности сотрудника являются японские и американские компании. В основу определения стимулов для сотрудников здесь, прежде всего, ложатся особенности национальной культуры.

²⁴ Нематериальная мотивация, нужна ли она? [Электронный ресурс] // HR-portal – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/nematerialnaya-motivaciya-nuzhna-li-ona>

Так, например, в Японии у людей наиболее ярко выражены потребность в безопасности и стабильности, потребность в самосовершенствовании и постоянном развитии. Более того среди японцев распространена склонность к работе в группах, так называемая групповая психология. Она и является основной составляющей рабочего процесса. Руководство японских компаний стремится к тому, чтобы всячески поощрять групповую деятельность и пресекать индивидуальную конкуренцию внутри каждой группы. Наоборот, наибольшее расположение находит соревнование между рабочими группами. Таким образом, исходя из потребностей и мотивов работников среднего и низшего уровней, руководство компаний стремится к их удовлетворению с помощью таких методов, как пожизненный найм сотрудников, обучение сотрудников, ротации, система вознаграждения и рациональных предложений. Кроме вышперечисленных стимулов, для работника большой мотивацией к труду является уже сам факт того, что ему поручили что-то выполнить. Это объясняется тем, что японцы в своем большинстве рассматривают работу, как одну из наибольших ценностей.²⁵ Чтобы понять, как система стимулирования в японских компаниях связана с теориями мотивации, о которых говорилось в первой главе, необходимо рассмотреть некоторые из способов стимулирования сотрудников более подробно.

Система пожизненного найма, как следует из ее названия, подразумевает постоянное пребывание сотрудника в одной и той же организации. Данная система предполагает медленное, но стабильное продвижение человека по карьерной лестнице. Особенностью применения такой системы является то, что заработная плата растет именно с повышением в должности, а не отдельно от него. Такое увеличение заработной платы в Японии называется «нэнко дзерцу», что подразумевает рост заработной платы в зависимости от стажа сотрудника [Шаховой, В.А., 2015, с. 31]. Более того, сотрудникам с большим стажем предлагается большой спектр различных социальных льгот. Таким образом, данная система в первую очередь позволяет удовлетворить потребность в безопасности. Осознание защищенности играет существенную роль для сотрудников. Кроме защищенности, система учитывает такую национальную особенность, как особое уважительное отношение к старшему поколению, вследствие чего на протяжении ее длительного применения рассматривалась как справедливая. Однако в настоящий момент предпочтения молодых сотрудников изменяются, что приводит и к постепенному изменению принципов системы.

²⁵ Моисеева, В.О. Особенности мотивационной системы японского менеджмента и возможности ее применения в российских компаниях [Электронный ресурс] / В.О. Моисеева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. - №3. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/3/4343>

Система обучения сотрудников направлена на развитие и совершенствование профессиональных навыков сотрудника. При этом особенность ее применения заключается в том, что диплом сотрудника признается только в том случае, если он был получен в результате направления на обучение конкретным предприятием, что является своеобразной преградой для работника. В дополнение к обучению используется *система ротации кадров*, которая заключается в перемещении сотрудников на другие позиции внутри или между компаниями. Это также способствует расширению знаний сотрудника, его самореализации и самоутверждению; привносит в разнообразие в трудовую деятельность, что в свою очередь приводит к повышению заинтересованности в работе.

Обращаясь к особенностям российской культуры, можно прийти к выводу о том, что не все японские методы стимулирования будут применимы в российских компаниях. Так, например, система пожизненного найма будет непригодна на российском предприятии в виду нескольких причин. Во-первых, зачастую молодой сотрудник не готов работать в течение длительного времени в одной и той же компании. В рамках данной работы речь идет о сотрудниках производства, основная причина перехода которых из одной компании в другую – уровень вознаграждения, преимущественно финансового. Согласно теории ожиданий В. Врума²⁶, рассмотренной в Главе 1, молодой работник не будет настроен задерживаться в организации с низким уровнем вознаграждения. Более того в данной здесь встанет и вопрос справедливости. Если в Японии работает принцип старшинства, то российское трудовое законодательство говорит о том, что труд сотрудника вознаграждается в соответствии с квалификацией работника, а также сложностью, качеством и условиями выполняемой работы. Это означает, что имея различный трудовой стаж, но выполняя одинаково одну и ту же работу, сотрудники будут претендовать на равное вознаграждение, что исключает система пожизненного найма.

Применение в российской практике найдет скорее предоставление социальных льгот, также распространенных в Японии. Такими льготами могут быть медицинское страхование, которое особенно важно для сотрудников производства, где риск получения травмы гораздо выше; оплата транспорта или организация развозки для сотрудников, что также важно ввиду того, что промышленные предприятия обычно строятся за чертой города, и добраться общественным транспортом туда бывает затруднительно или даже невозможно.

Помимо социальных льгот, хорошим стимулом для сотрудников российского предприятия, в частности для производственных работников, является возможность

²⁶Vroom, V H. Work and motivation / V.H. Vroom. — New-York :Wiley, 1964

бесплатного обучения. Во-первых, это позволяет сотруднику усовершенствовать свои профессиональные навыки, во-вторых, это может найти свое отражение в прибавке к заработной плате.

2.2.2. Система стимулирования в американских компаниях, и ее применимость в российской практике

Также как и в других странах мира, система вознаграждения в американских компаниях претерпевала изменения в зависимости от изменения факторов внешней среды. Первоначально, работники получали базовую ставку в зависимости от сложности выполняемой им работы. Это была так называемая «традиционная» система оплаты труда. Она рассматривалась как очень справедливая, так как в данном случае работники разных предприятий получали одну и ту же сумму за работу одинаковой сложности. Однако кризисное положение Штатов в 1970-1980ые годы привело к изменению подхода к определению вознаграждения сотрудников. Система стала более гибкой, а также индивидуализированной и дифференцированной. То есть была ориентирована сотрудника и изменялась в соответствии с его категорией. Наконец, в начале 1990ых годов, американские компании перешли к практике общего или суммарного вознаграждения.

В своей работе М. Армстронг и Д. Браун [M. Armstrong, D. Brown, 2006, pg.3] продемонстрировали изменения в подходах к организации системы вознаграждения в США. В рамках настоящей работы упомянуты те изменения в системе вознаграждения, которые так или иначе связаны со стимулированием труда работников. Если старый подход основывался в основном на финансовом вознаграждении сотрудников и достигнутых показателях, то новый был ориентирован на сотрудников организации.²⁷ Эти изменения представлены ниже.

Во-первых, это смещение акцента с финансового вознаграждения в сторону вознаграждения итогового, в том числе и нефинансового. Как было отмечено ранее, уже в 1990-ые годы в США была выдвинута концепция общего вознаграждения. Ее особенность состояла в том, что концепция предполагала использование финансового и нефинансового вознаграждения и интегрированной оценки результатов работы, определяемых профессиональными качествами работников.²⁸ Целью данной концепции является поиск

²⁷ Armstrong, M. Strategic Reward: Making It Happen / M. Armstrong, D. Brown. — US.: Thomson-Shore, Inc, 2006. — 275 p.

²⁸ Бабынина, Л.С. Эмпирический анализ оплаты моделей труда в зарубежных странах [Электронный ресурс] / Л.С. Бабынина // Вестник Омского государственного университета. Серия «Экономика». — 2012. - №4. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/empiricheskiy-analiz-razvitiya-modeley-oplaty-truda-v-zarubezhnyh-stranah>

такого набора финансовых и нефинансовых стимулов, которые в наибольшей степени повышали бы эффективность работы сотрудника [М. Армстронг, 2004, стр. 544-545].

Во-вторых, оплата труда стала осуществляться в соответствии с вкладом сотрудника.

В-третьих, это переход организаций к использованию гибких систем вознаграждения. То есть вознаграждение сотрудников стало зависеть от общей эффективности предприятия, что позволило управлять материальной заинтересованностью сотрудников. В настоящее время наиболее распространенными формами гибких систем оплаты труда являются участие в прибылях и в распределении доходов. Такие подходы позволяют отразить взаимосвязь результатов работы сотрудника с его вознаграждением, что способствует повышению эффективности работы. Стремление рабочего получить большую премию стимулирует его к тому, чтобы улучшать качество производимой им продукции или искать способы снижения производственных издержек.²⁹

Вознаграждение сотрудников в американских компаниях отлично от японской практики. Прежде всего, это отличие выражается в том, что в США основным критерием оплаты труда сотрудника является степень вклада труда сотрудника в результаты компании, а не его трудовой стаж. Аналогично российской системе вознаграждения, заработная плата сотрудника состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть заработной платы может быть при необходимости повышена, но не наоборот. Переменная часть включает в себя несколько составляющих, таких как премии за достигнутые результаты и не связанные с результатами деятельности сотрудника, доплаты за квалификацию и стаж, а также продажа сотрудникам акций компании.³⁰

Система оплаты труда в США известна своей высокой ориентацией на работника. Это выражается предоставлением сотруднику некоторых гарантий и в первую очередь, это постоянная часть заработной платы. Как уже было отмечено, постоянная часть зарплаты сотрудника не может понижаться в своем значении. Более того, минимальная часовая ставка оплаты труда устанавливается таким образом, что способна обеспечить покупательную способность низкооплачиваемым сотрудникам.³¹ Оплата труда по часовой ставке обусловлена двумя особенностями. Во-первых, большинство сотрудников в США

29[□] Захаров, А.Н. Зарубежный опыт мотивации [Электронный ресурс] / А.Н. Захаров // Вестник НГИЭИ. – 2014. - №9(40). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-motivatsii-i-oplaty-truda>

30[□] Исакова, Л.В. Международные модели оплаты труда: сравнительно-правовой анализ [Электронный ресурс] / Л.В. Исакова, А.В. Дорош // Новый университет. Серия «Экономика и право». – 2015. - №1(47). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-modeli-oplaty-truda-sravnitelno-pravovoy-analiz>

31[□] Chingos, Peter T. Paying for performance: / Peter T. Chingos. – 2d ed. – New York: John Wiley & Sons, Inc. 2002. – 388 pg.

имеют плавающий график работы. Во-вторых, если речь идет о производстве, то связано это с тем, что большинство производств в стране автоматизировано, что делает невозможным для работника влиять на свою выработку.³²

Для поддержания эффективности работы персонала применяется оплата труда по результату (pay for performance). Основной ее задачей является поощрение за труд, основанное на различиях в достигнутых результатах сотрудников или группах сотрудников. Отсюда следует и основное преимущество применения данного метода: компания повышает свою прибыль за счет повышения эффективности сотрудника, последний, в свою очередь, выигрывает в заработной плате.

Что касается нефинансового стимулирования, то здесь основным отличием американской модели от японской является соотношение рабочего и нерабочего времени сотрудника. Если в Японии предполагается полный рабочий день, исключающий возможность построения гибкого рабочего графика, то американская модель, напротив, предполагает его использование. Это особенно важно для более молодого поколения сотрудников, которые высоко ценят свое свободное от работы время.

Еще одним способом нефинансового стимулирования в американских компаниях являются фирменные подарки и сувениры компании. Они могут вручаться по случаю семейных праздников (свадьба, рождение ребенка), на Новый год и Рождество, или же просто как символ признания заслуг работника перед компанией.³³

2.3. Выводы по Главе 2

Таким образом, в данной главе были рассмотрены три модели вознаграждения сотрудников: российская, японская и американская, каждая из которых имеет свои особенности. Так, японская модель отличается от остальных тем, что она предполагает коллективный труд, и как следствие, коллективное вознаграждение за него. Более того, группа сотрудников сама принимает решение о том, как данным вознаграждением распорядиться. Вторая ее особенность заключается в продвижении по службе, которое определяется возрастом и рабочим стажем. Однако стоит иметь в виду, что такое продвижение неизбежно, так как японцы считают, что человек всегда должен учиться чему-то новому.

³²Заработная плата в США [Электронный ресурс] // VisaSam.ru — Режим доступа: <http://visasam.ru/emigration/canadausa/zarplata-v-ssha.html>

³³ Дряхлов, Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе [Электронный ресурс] / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов// Федеральный образовательный портал ЭСМ. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/927/730/1217/011.DRIAKHLOV.pdf>

Американская модель, напротив, направлена на поощрение индивидуального труда сотрудника (система оплаты труда по результатам), что может вызывать даже небольшую конкуренцию среди персонала. Поэтому в данном случае можно говорить о том, что основным критерием оплаты труда в США является вклад сотрудника, а не его рабочий стаж.

Но вместе с тем данные системы все же имеют общие черты. Они проявляются в нефинансовом стимулировании, которому отводится значительное внимание в обеих странах. Это могут быть ценные подарки, премии, медицинская страховка, организации поездок загород за счет компании и т.п.³⁴

Что касается России, то система вознаграждения, применяемая в российских компаниях, все же ближе к американской модели. Так можно предположить, что японская система продвижения, определяемая возрастом и стажем, скорее всего не будет стимулировать российских сотрудников к повышению эффективности работы. Более того, этому также не будет способствовать система пожизненного найма, которая также не побудит сотрудника стремиться работать сверх установленной нормы. Он и так будет ощущать безопасность.

Действующая система стимулирования в российских компаниях, как и американская, в большей степени рассчитана на поощрение индивидуальных заслуг сотрудника. Однако в последнее время и в США, и в России появляется тенденция к поощрению коллективного труда.

³⁴ Особенности и основные черты японского менеджмента [Электронный ресурс] // Виртуальная Япония. — Режим доступа: <http://miuki.info/2012/12/osobennosti-i-osnovnye-cherty-yaponskogo-menedzhmenta/>

Глава 3 Исследование системы стимулирования компании «Питерформ»

3.1. ООО «Питерформ»: характеристика компании³⁵

Компания Magna International Inc., основанная в 1957 году Фрэнком Штронахом, является одной из наиболее значимых компаний не только в Канаде, но также и крупным поставщиком автомобильной техники во всем мире. Сфера деятельности компании довольно широка. Она занимается конструированием, разработкой и производством автомобильных систем, модулей и компонентов, инжинирингом и сборкой целых автомобилей. На сегодняшний день компания представляет собой 7 производственных подразделений. Она включает в себя системы автомобильных кресел; элементы внутреннего и внешнего дизайна; системы обзора, замковые системы, закрывающие элементы; кузовные детали и системы шасси; крыши, разработка и сборка полнокомплектных автомобилей; трансмиссии, системы электроники; гибридные и электромобили. Сегодня Magna – это компания, которая известна в странах на территории Северной и Южной Америки, Европы и Азии. Предприятие имеет производственные площадки в 29 странах мира, инвестирующую в 319 производственных операций и 85 центров разработки, инжиниринга и продаж продукта.³⁶

Сегодня Magna – это компания, которая известна в странах на территории Северной и Южной Америки, Европы и Азии. Предприятие имеет производственные площадки в 29 странах мира, инвестирующую в 319 производственных операций и 85 центров разработки, инжиниринга и продаж продукта.³⁷

Основные клиенты Magna International на мировом рынке представлены на рисунке 2. По состоянию на 31 декабря 2014 года общий объем продаж компании составил 36,6 млрд долл. США.³⁸

В Санкт-Петербурге представлено операционное подразделение компании Magna – ООО «Питерформ» («Peterform LLC») – образовавшееся в результате слияния двух компаний: Shin Young (Корея) и Cosma Internatioal (одно из подразделений корпорации

³⁵ Характеристика компании заимствована из: Отчет по летней производственной практике, 2015

³⁶ Facts – History [Электронный ресурс] // Home – Режим доступа: <http://www.magna.com/about-magna/facts-history>

³⁷ Facts – History [Электронный ресурс] // Home – Режим доступа: <http://www.magna.com/about-magna/facts-history>

³⁸ Magna: финансовые сведения [Электронный ресурс] // Home – Режим доступа: <http://www.magna.com/ru/languages/финансовые-сведения>

Magna International Inc.). Компания «Питерформ» является одним из ведущих мировых поставщиков компонентов для сборки автомобилей. Ключевыми клиентами этой компании являются заводы General Motors, Nissan, Hyundai в Санкт-Петербурге, а также завод Volkswagen в Калуге.

Компания «Питерформ» является обществом с ограниченной ответственностью, зарегистрированным 15 апреля 2008 года.³⁹ Основным видом деятельности данного предприятия является производство частей и принадлежностей автомобилей и их двигателей. Компания имеет две производственные площадки, расположенные в п. Шушары и в п. Каменка. На площадке завода в п. Шушары представлены два вида производства: штамповочное и сварочно-сборочное. В Каменке же функционирует только сварочно-сборочное производство. Оба завода равны по площади и составляют около 16 тыс. квадратных метров.

На конец 2015 года в компании работало 736 человек. Из них производственный персонал – 588 человек.

3.2. Стимулирование персонала в компании «Питерформ»

В предыдущем параграфе говорилось о том, что компания «Питерформ» является частью большой международной компании Magna International. Это означает, что условия труда сотрудников в компании должны отвечать как российским, так и международным стандартам.

В основе корпоративной философии компании Magna лежит принцип справедливого сотрудничества руководства и рядовых работников. Цель компании состоит в том, чтобы обеспечивать такие условия труда и такое командное взаимодействие, при которых все сотрудники смогли бы достигать выдающихся результатов.⁴⁰ Основатель компании Фрэнк Штронах говорил о сотрудниках Magna International так: «Сотрудники компании Magna являются ее самым ценным активом».

Обратившись к Положению о принципах работы в компании, можно заметить, что самый первый из них звучит, как «внимание к сотрудникам» и включает в себя следующие положения:

- Компания – это, прежде всего, люди, которые в ней работают;
- Мотивировать, поддерживать и вдохновлять сотрудников, следуя принципам Устава Сотрудников;

³⁹ Географический каталог российского бизнеса «АдресКом»: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://addresscom.ru/page/шушары/питерформ-219hl>

⁴⁰ Справочник сотрудника Magna

- Стремиться к тому, чтобы сотрудники получали удовольствие от работы, заботясь о них и улучшая условия труда.⁴¹

Подтверждением тому, что компания действительно проявляет интерес к своим сотрудникам, является тот факт, что в 2013 году организация «Питреформ» была номинирована на премию «HR-бренд» наряду с такими российскими компаниями Санкт-Петербурга, как «Балтика», «Лента», «Вертекс» и другие.⁴²

Далее в главе будут подробно рассмотрены способы финансового и нефинансового стимулирования сотрудников в соответствии с теориями мотивациями, приведенными в первой главе. Заранее стоит отметить, что наибольшее внимание компания все же уделяет нефинансовому стимулированию сотрудников, которое способствует не только стимулированию трудовой деятельности сотрудников, но также и развитию благоприятного психологического климата в коллективе, доброжелательных отношений между коллегами. Это обусловлено тем, что значительную роль в построении данной системы играет корейская культура, которая отражает некоторые особенности японской и американской культур. Корейская система мотивации и стимулирования сотрудников делает акцент на удовлетворении социальных потребностей сотрудников, так как предполагается, что заработная плата сотрудника позволяет удовлетворить его первичные потребности.⁴³

3.2.1. Нефинансовое стимулирование персонала

В данном разделе будет рассмотрено применение нефинансового стимулирования с учетом положений теорий А. Маслоу и Ф. Герцберга.

Согласно теории А. Маслоу, базовыми потребностями людей являются физиологические потребности. Они могут включать в себя потребность человека в еде, сне и т.п. Так, одним из элементов компенсационного пакета компании является бесплатное питание для сотрудников на территории завода. Для сотрудников производства оно осуществляется дважды за смену. Кроме того, что сотрудникам предоставляется питание, отдел персонала регулярно проводит среди них опросы по поводу представленного в столовой меню. Таким образом руководство может демонстрировать работникам свой интерес к их предпочтениям. Конечно, хорошее отношение к сотруднику побуждает его в ответ приносить пользу компании посредством своей деятельности и

41[□]Magna: Employees' Charter [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.magna.com/for-employees/our-culture/employee's-charter>

42[□]ООО «Хэдхантер» [Электронный ресурс]. URL: <http://hrbrand.ru/2013/nominees/>

43[□]Федченко, С.Г. Особенности мотивации в южнокорейской системе менеджмента [Электронный ресурс] / С.Г. Федченко // Известия Восточного института. – 1996. - №3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-v-yuzhnokoreyskoy-sisteme-menedzhmenta>

достижения заданных показателей. Наряду с организацией питания, в столовой располагаются холодильник, кулеры, микроволновки, умывальник. То есть соблюдается то минимальное техническое оснащение, которое необходимо человеку для нормальной деятельности. Удовлетворяются и гигиенические потребности сотрудников предприятия. Так, для работников производства в раздевалках предусмотрены душевые кабины, что позволяет принять душ после смены и привести себя в порядок. Таким образом, данные примеры наглядно демонстрируют тот факт, что физиологические потребности сотрудников вполне удовлетворены.

Далее, согласно А. Маслоу, у людей возникает потребность в безопасности. Это может быть физическая безопасность (защита от несчастных случаев, травм и т.п.), а также безопасность финансовая, о которой будет сказано в разделе финансового стимулирования. На производственном предприятии вопросы безопасности сотрудников особенно важны. Человеку важно знать, что работая с оборудованием, он не нанесет себе увечий. В Уставе сотрудников компании отмечено, что задачей компании является обеспечение условий труда, безопасных для жизни сотрудников, а также их соответствие законодательным нормам и стандартам. В отношении вопроса безопасности целью компании является отсутствие на производстве несчастных случаев и больничных дней, связанных с производственными травмами. Безопасность на производстве обеспечивается несколькими способами. Во-первых, завод оснащен камерами видеонаблюдения, охраной, а также на территории завода действует особый пропускной режим, что не позволяет проникнуть на территорию посторонним лицам. Во-вторых, на производстве используется высокотехнологичное оборудование, которое позволяет свести вероятность несчастного случая фактически к нулю. Более того, все это отвечает нормам пожарной безопасности. В-третьих, на территории завода располагается санчасть с дежурным фельдшером, который при возникновении несчастного случая всегда окажет первую помощь пострадавшему. Еще одним способом стимулирования, а также проявления заботы о сотрудниках, является предоставление такого элемента в составе социального пакета, как добровольное медицинское страхование. Оно имеет несколько различных вариантов, что позволяет сотруднику самостоятельно делать выбор в пользу того, что наиболее ему подходит. Это довольно важный элемент социального пакета, так как речь идет именно о сотрудниках, непосредственно связанных с производством. Несмотря на все меры со стороны руководства свести количество производственных травм к нулю, несчастный случай все же может произойти.

Несмотря на то, что соблюдение данных условий кажется небольшим вкладом в стимулирование в сравнении с такими его элементами как заработная плата или другие нефинансовые выгоды, оно все же играет немалую роль в трудовой деятельности сотрудника, так как позволяет удовлетворить его базовые потребности, которые в принципе лежат в основе любой человеческой деятельности. В противном случае компании не следует рассчитывать даже на нормальную трудовую деятельность сотрудников без приложения дополнительных усилий. Если рассмотреть вышесказанное с точки зрения других типов мотивации, то в отношении теории Ф. Ф. Герцберга к примеру, речь идет об удовлетворении такого гигиенического фактора, как удовлетворение труда.

Далее в иерархии потребностей следуют потребности социальные, которые выражаются в потребности человека в общении, в желании быть принятым коллективом, то есть речь в данном случае идет о межличностных отношениях работника с начальством, коллегами, подчиненными. Вопросу коммуникаций также придается большое значение. В Положении о Принципах работы компании Magna можно найти следующее:

- Общаться друг с другом вежливо, открыто, искренне и в нужное время.
- Проводить регулярные совещания отделов для обеспечения согласованности действий и обмена информацией о проектах, планах по оптимизации процессов, текущих показателях производства и пр.
- Поощрять открытое взаимодействие между сотрудниками предприятия с помощью политики открытых дверей и других инструментов.

Для реализации принципов работы, указанных в Положении в организации был сформирован Комитет по Справедливости, в круг задач которого входят:

- Осуществление коммуникации между сотрудником и руководством;
- Разрешение конфликтных ситуаций;
- Помощь в организации административных задач (питание, развозка);
- Помощь по внедрению программ по непрерывному улучшению;
- Помощь в организации мероприятий;
- Участие в ежемесячных встречах генерального директора с сотрудниками;
- Помощь в создании и обеспечении безопасных условий труда.⁴⁴

Особенно хотелось бы отметить реализацию политики открытых дверей. Несомненно, это касается не только производственных рабочих, но также и сотрудников

⁴⁴Справочник сотрудника Magna

офиса. «Политика открытых дверей» – это принцип компании, который позволяет осуществлять эффективную коммуникацию между подчиненными и руководителями. Данный принцип довольно прост: двери руководства всегда должны быть открыты. Такой подход к осуществлению процессов общения внутри компании довольно эффективен как один из способов стимулирования. Сотрудникам, а особенно сотрудникам невысоких позиций, как-то работники производства, важно знать и понимать, что их руководитель готов обсудить интересующие их вопросы в любое рабочее время. Более того, в компании существует «горячая линия», посредством которой работник может выразить свое недовольство по поводу какой-либо проблемы.

Помимо осуществления «политики открытых дверей», развитию коммуникации, а, следовательно, и удовлетворению потребности людей в общении, способствует организация столовой. Столы там расставляются таким образом, что сотрудники сидят большими группами друг напротив друга, что способствует повышению уровня их общения. Для производственного персонала это важно, так как непосредственно на заводе осуществлять коммуникации достаточно затруднительно из-за постоянной работы оборудования и возникающего шума. Это полезно не только в отношении вопроса повседневного общения, но также рассматривается как дополнительная возможность обсудить какие-либо идеи между коллегами, либо с начальством, которое обедает вместе с ними.

Еще один способ достижения цели эффективной коммуникации – ежемесячные встречи с генеральным директором. На эти встречи выборочно приглашаются сотрудники, которые вправе задавать генеральному директору любые вопросы, не связанные с работой. Это очень хороший инструмент в плане стимулирования, так как позволяет сотрудникам низших позиций почувствовать себя причастным к одной большой компании.

Далее от факторов гигиенических следует перейти к факторам мотивирующим. Ф. Герцберг относил к ним такие факторы, как признание заслуг, достижений, карьерный рост, высокая степень ответственности и т.п. В пирамиде А. Маслоу эти потребности обозначены как потребность в самореализации и самоактуализации. Эти потребности имеют большее значение в вопросах стимулирования трудовой деятельности, так как относятся к потребностям более высоких уровней и требуют более продуманных подходов к их удовлетворению, чем первичные потребности.

Потребность сотрудника в самореализации связана с его желанием продвигаться по карьерной лестнице, достигать определенного статуса среди коллег, быть успешным. Стимулирование сотрудников в отношении продвижения по карьере и достижения успеха

в компании «Питерформ» заключается в реализации принципа подбора персонала, который заключается в том, что сотрудники компании всегда предпочтительнее внешних кандидатов при условии равной квалификации. В связи с этим в компании всегда делаются внутренние объявления о вакансиях, причем происходит это до объявления вакансии в СМИ. Таким образом, это дает возможность сотрудникам производства реализовываться в профессиональном отношении. Более того, в компании предусмотрен план индивидуального развития сотрудников, в соответствии с которым в некоторых случаях вакантные должности заполняются без объявления на них вакансии. Наличие таких индивидуальных планов продвижения служит для работника сигналом к тому, что повышение обязательно будет и те усилия, которые в настоящий момент он вкладывает в свою работу, не напрасны.

Вопросы удовлетворения потребностей, связанных с самоактуализацией сотрудника, в первую очередь касаются такого направления в управлении человеческими ресурсами, как обучение и развитие сотрудников. В данном случае руководитель производственных подразделений составляют планы прохождения обучения для своих подчиненных, которые реализуются сотрудниками отдела персонала.

Помимо вышеперечисленных методов стимулирования, компания использует еще ряд других способов поощрения трудовой деятельности и побуждения к ней. Так, например, в компании принято вывешивать объявления о предстоящих днях рождения сотрудников, что означает важность каждого из них для коллектива.

Возвращаясь к элементам социального пакета, к которым ранее были отнесены полис добровольного медицинского страхования, страхование от несчастных случаев и бесплатное питание, стоит добавить еще и развозку сотрудников до завода и обратно. Для большинства производственного персонала это является одним из наиболее важных моментов, так как многие из них не имеют собственного автомобиля, а добираться до работы самим было бы затруднительно. Распространенной практикой в компании является включение в социальный пакет абонементов в тренажерный зал или бассейн, предоставляются льготы на покупку билетов в театр.

В первой главе говорилось о проведении корпоративных праздников, которые также принято рассматривать как элемент социального пакета. Компания «Питерформ» преуспела и здесь. Таким мероприятиям уделяется достаточно внимания. Одним из них является проведение Дня семьи, на который сотрудники приглашаются со своими супругами и детьми. Данное мероприятие сопровождается конкурсами и призами с корпоративной символикой, которые являются символом принадлежности к компании.

В качестве поощрения отдельных работников за особые заслуги и высокие результаты в Компании могут использоваться:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком.

Таким образом, в данном параграфе были отражены основные способы нефинансового стимулирования сотрудников компании, направленные главным образом на обеспечение безопасности сотрудников, их личностное и профессиональное развитие, а также на поддержание открытой коммуникации между подчиненными и руководством, что положительно влияет не только на каждого отдельного сотрудника, но и на взаимоотношения в коллективе в целом.

3.2.2. Финансовое стимулирование персонала

Как было отмечено в первой главе работы, финансовое вознаграждение – это вознаграждение сотрудников за труд в форме прямых денежных выплат. Наиболее распространенной формой финансового вознаграждения является оплата труда, или заработная плата сотрудника. В первой главе также были рассмотрены составляющие оплаты труда с точки зрения ТК РФ. В нее входят базовый оклад, компенсационные и стимулирующие выплаты.

В данном параграфе Главы 3 будут рассмотрены указанные выше элементы заработной платы с точки зрения применения их в компании «Питерформ». Заранее стоит отметить, что оплата труда сотрудников в компании основывается на принципе справедливого и конкурентоспособного вознаграждения.

Как и установлено трудовым законодательством, заработная плата выплачивается сотрудникам дважды в месяц. В конце расчетного месяца сотрудник, как правило, получает 40% оклада, а в начале следующего месяца – остальные 60%. Это создает у работников ощущение финансовой безопасности.

В общем, система оплаты труда в компании предполагает выплату должностного оклада, компенсационных выплат и стимулирующих выплат. **Должностной оклад** – это сумма, которую сотрудник гарантировано получает за свой вклад в трудовую деятельность. Компания регулярно пересматривает размер заработной платы для поддержания ее конкурентоспособности в сравнении с другими автопроизводителями. Группа **компенсационных выплат** представлена главным образом оплатой в двойном размере за работу в праздничные и выходные дни, а также оплатой сверхурочной работой в установленном ТК РФ порядке: за первые два часа – не менее чем в полуторном размере,

за последующие часы – не менее чем в двойном. Кроме того, работа в выходной день может быть оплачена в одинарном размере, но сотрудник вправе требовать день отдыха.

Наконец, последняя группа выплат – **стимулирующие выплаты**, которые предоставляются сотрудникам в виде премий. Для работников производства такие премии могут быть:

- ежемесячным вознаграждением;
- единовременным вознаграждением за успехи в труде;
- вознаграждением за достижение установленных финансовых показателей;
- вознаграждением за внесение предложений по улучшению (Кайзен);
- вознаграждением за нахождение бракованных изделий.

Ежемесячная премия устанавливается для работников следующих подразделений: Сборочное производство, Отдел качества, Отдел Логистики, Инструментальный участок, Отдел обслуживания оборудования, Отдел инженерно-технологического обслуживания, Склад компонентов, Склад производственных материалов, Отдел отгрузки, Прессовое производство. Основанием для начисления премии такого рода является достижение показателей, установленных в начале календарного года для производственных подразделений. Информация об изменении показателей доносится до сотрудников за месяц до начала их выполнения. В случае если норма производительности, установленная руководством заранее, не достигается, премия по результатам работы за период работнику не выплачивается. Руководитель производственных подразделений получают ежегодную премию по результатам оценки деятельности.

Условиями для выплаты *единовременного вознаграждения* являются:

- особые достижения в работе по предложению непосредственного руководителя;
- значимые достижения в целях решения задач, стоящих перед подразделением или компанией в целом;
- реализация мероприятий, вызванных форс-мажорными обстоятельствами, или требующими получения результатов в сжатые сроки;
- выполнение проектных задач или выполнение разовых поручений руководства компании.

Таким образом, единовременные премиальные выплаты способствуют развитию у тех качеств, которые в некоторых случаях способны существенно влиять на результативность производства. К этим качествам можно отнести умение работать в условиях ограниченного времени и повышенной напряженности. Более того, такие премии позволяют делать систему оплаты труда более гибкой, поэтому могут восприниматься сотрудниками не только как материальное поощрение, но и как моральное в том числе.

Размер такой разовой премии устанавливается генеральным директором компании в твердой сумме или процентах от заработной платы по предоставлению руководителя структурного подразделения.

Премия за достижение установленных финансовых показателей предусматривается для сотрудников, проработавших в компании более полугода. Решение о начислении такой премии принимается учредителями компании. Расчет выплаты осуществляется по следующей формуле:

$$\frac{\text{базовая заработная плата} * \text{коэффициент по стажу работы}}{100 * \text{стоимость балла для компании Питерформ в текущем году}}$$

где базовая заработная плата определяется как оклад, умноженный на количество месяцев, отработанных в отчетном году.

Премии за внесение предложений по улучшению или нахождению бракованного изделия регулируются специальными положениями.

Таким образом, рассматривая системы финансового и нефинансового стимулирования в компании, можно сказать, что система стимулирования, принятая в компании отвечает требованиям, приведенным в пункте 2 Главы 1. Во-первых, в ней соблюдается единство материальных и моральных стимулов. И те, и другие направлены на удовлетворение сотрудником его потребностей и как следствие повышение качества его работы. Во-вторых, сохраняется дифференцированный подход к стимулированию сотрудников, что наиболее отчетливо проявляется в установлении различных способов начисления премии различным категориям сотрудников. В-третьих, система стимулирования регулярно пересматривается руководством компании. Пересмотр системы может быть вызван как внешними факторами (экономическая ситуация, влияющая на финансовое положение компании) так и внутренними (опрос сотрудников, учет их предпочтений).

В общем виде систему стимулирования в компании можно представить следующим образом, как показано в Таблице 2.

Таблица 2. Способы стимулирования сотрудников в компании «Питерформ»

стимулирование персонала	финансовое	должностной оклад	дважды в месяц, 40%+60%
		компенсационные выплаты	оплата в двойном размере за работу в выходные и праздничные дни; оплата в одинарном размере за работу в выходные и праздничные дни + выходной день; оплата сверхурочной работы

нефинансовое стимулирование	стимулирующие выплаты	ежемесячная премия; единовременное вознаграждение; за достижение установленных финансовых показателей; Кайзен; за нахождение бракованных изделий
	компенсационный пакет	предоставление оплачиваемых нерабочих дней по семейным обстоятельствам; доставка до места работы и обратно до ближайшей станции метро; полис ДМС; страхование жизни и здоровья; абонементы в спортзал
	обеспечение коммуникации	поощрение открытого взаимодействия сотрудников и руководства; ежемесячные встречи с генеральным директором; корпоративные мероприятия
	профессиональный рост и развитие	индивидуальный план развития сотрудника; особый порядок закрытия вакансий; программы обучения и развития
	выражение признания	объявление благодарности; награждение ценным подарком

3.3. Эмпирическое исследование удовлетворенности персонала системой стимулирования в компании «Питерформ»

Целью настоящей работы является выявление элементов системы стимулирования производственного персонала организации, влияющих на его удовлетворенность работой. В первой главе работы были обозначены типы стимулирования сотрудников в организации, основные элементы системы стимулирования, характерные для российской практики, а также принципы построения эффективной системы стимулирования. В настоящей главе работы были рассмотрены способы стимулирования производственного персонала в компании «Питерформ». Проанализировав подходы к стимулированию, принятые в компании, можно прийти к тому, что наибольшее внимание руководство компании уделяет нефинансовому стимулированию сотрудников. Это выражается в разработке таких документов, как Корпоративный Устав компании, Устав сотрудников компании. Данные документы предназначены для реализации основных принципов по работе с персоналом компании. В настоящей главе речь шла о реализации в компании политики «Открытых дверей» и организации Горячей Линии и Деловой Линии для обращений сотрудников по поводу нарушения основных принципов работы. Таким образом, эмпирическое исследование данной работы направлено на рассмотрение уровня удовлетворенности сотрудниками реализации принципов, указанных в Корпоративном Уставе компании.

3.3.1. Методы сбора информации

Для написания практической части дипломной работы были использованы следующие методы сбора информации: анализ кадровой документации компании, телефонное интервью с работником отдела персонала, а также анализ результатов опроса сотрудников, проведенного компанией.

Анализ кадровой документации

Одним из способов сбора информации для данной работы был анализ документов компании. В число рассмотренных документов вошли «Устав Компании», «Кодекс поведения и этики», «Устав сотрудников компании», а также «Справочник сотрудника компании» и «Положение о премировании». Данные документы были использованы для получения информации преимущественно о методах нефинансового стимулирования, применяемых в компании, а также для ознакомления с принципами реализации данных методов. Важность изучения документов обусловлена еще и тем, что вопросу соблюдения принципов работы с персоналом, установленных в этих документах, уделяется большое внимание в опросе, предложенном сотрудникам компании. Вопросы, связанные с реализацией принципов работы, направлены на то, чтобы узнать, насколько хорошо сотруднику были разъяснены его права.

Телефонное интервью с представителем отдела персонала

Наряду с анализом документации было проведено телефонное интервью с работником отдела персонала. Данное интервью позволило получить дополнительную информацию о том, как реализуется политика «открытых дверей» в компании, как работает «Горячая Линия». Были также затронуты вопросы в отношении элементов социального пакета организации, а также некоторые аспекты финансового вознаграждения, как например, выплата премий. Данное интервью проводилось с целью разъяснения вопросов, возникших в процессе работы с документами компании. Результаты интервью так же, как и результаты анализа документов, отражены в первом параграфе настоящей главы.

Результаты опроса сотрудников компании

Уже не раз говорилось о том, что компания высоко ценит своих сотрудников и уделяет им большое внимание. Одни из методов проявления своей заинтересованности в сотрудниках является анонимный опрос, который проводится среди персонала организации сотрудниками отдела персонала европейской штаб-квартиры компании.

Данный опрос преследует следующие цели:

- Установить, насколько эффективно на практике реализуются принципы и способы стимулирования сотрудников, закрепленные в Корпоративном Уставе компании;
- Определить уровень удовлетворенности сотрудников компанией, условиями работы.

По результатам опроса случайным образом отбирается около 5% сотрудников, которые приглашаются на индивидуальную беседу с представителями европейской штаб-квартиры. После проведения опроса сотрудникам предлагается принять участие в анализе выявленных проблемных областей компании, а также в организации мероприятий по их совершенствованию.

Данный опрос представляет собой структурированную анкету и включает в себя 17 закрытых вопросов, предполагающих два варианта ответа – «да» и «нет». Такая структура обусловлена тем, что наличие открытых вопросов с произвольными ответами существенно усложнили бы обработку данных, так как количество респондентов всегда составляет не менее 500 человек. Вопросы, представленные в анкете, приведены в Приложении № 1. Условно данные вопросы можно разделить на 6 групп. Их составляют вопросы, касающиеся:

- 1) доведения до сотрудника информации о положениях, изложенных в Уставе компании (*вопросы 1, 15, 16*);
- 2) возможности сотрудника реализовать свои согласно принципам Устава (*вопросы 2, 5*);
- 3) роли отдела персонала в рабочей деятельности сотрудника (*вопросы 4, 8, 10*);
- 4) условий труда (*вопросы 6, 7, 12, 17*);
- 5) эффективности реализации принципов, изложенных в Уставе компании (*3, 11, 14*);
- 6) взаимодействия с непосредственным руководителем (*вопросы 9, 13*).

В данной работе будут использованы результаты ответов на все вопросы анкеты за исключением вопросов под номерами 1, 15, 16 (см. Приложение №1). Данный выбор обусловлен тем, что перечисленные выше вопросы направлены не на анализ существующих методов стимулирования в компании, а на понимание уровня осведомленности сотрудника о принципах работы с персоналом компании.

3.3.2. Формирование выборки исследования

Данный опрос проводится как среди сотрудников офиса, так и среди работников производства. В данной работе рассмотрены результаты опроса среди производственных работников. На конец 2015 года общая численность сотрудников производства на обеих площадках составляла 588 человек: 232 – «Шушары», 356 – «Каменка». Таким образом,

генеральную совокупность выборки в данном случае составил весь штат производственных работников.

Из 588 сотрудников опрос прошли 508 человек, что составило 86,4%. Соответственно, оставшаяся часть из 80 человек (13,6%) не приняла участия в опросе.

Доля сотрудников прошедших и не прошедших опрос

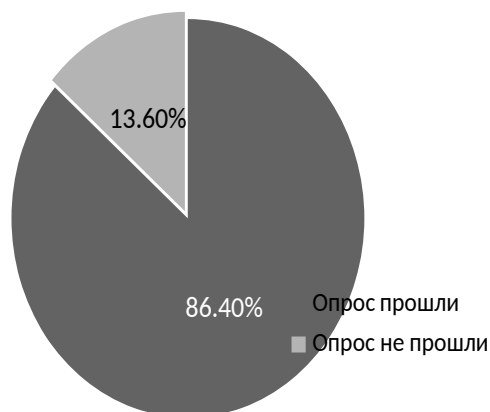


Рисунок 1. Данные о количестве сотрудников, прошедших и не прошедших опрос

Демографические характеристики сотрудников при проведении данного опроса не учитываются ввиду нескольких причин. Во-первых, это затруднит обработку данных для сотрудников отдела персонала. Во-вторых, ответы на вопросы анкеты не зависят от возраста, половой принадлежности сотрудника, так как целью опроса является только выявление уровня удовлетворенности сотрудниками реализацией основных принципов работы компании и способов стимулирования, а не зависимости удовлетворенности от конкретных демографических характеристик сотрудников. Такой подход к проведению опроса можно рассмотреть и с положительной, и с отрицательной стороны. Последняя заключается в том, что отсутствие демографического аспекта приводит к разработке системы стимулирования с довольно общими для всех категорий сотрудников ценностями, не принимая во внимание их индивидуальные потребности. С другой стороны, это можно рассмотреть и с положительной точки зрения. В связи с тем, что результаты опроса отражают более-менее общую картину восприятия сотрудниками существующих методов финансового и нефинансового стимулирования, они могут быть применены и к другим компаниям-автопроизводителям.

3.3.3. Результаты обработки данных

Как было сказано ранее, данный опрос прошло 86% производственных работников компании с обеих площадок. Обращаясь к описательной статистике, можно сделать

следующие выводы в отношении эффективности системы стимулирования в компании, а также выполнения компаний своих обязательств перед сотрудниками.

Во-первых, сотрудниками высоко была оценена возможность реализовывать их рабочие права в рамках Принципов работы в компании. Это выражается, прежде всего, в возможности для сотрудника открыто высказать свое мнение, не опасаясь негативных последствий. Этому способствует реализация политики открытых дверей, которая направлена на то, чтобы максимально удовлетворить желания сотрудника и решить его рабочие вопросы. Более того, почти 86% опрошенных ответили, что в случае невозможности разрешить свою проблему в рамках данной политики, сотрудники могут обратиться с вопросом или жалобой на Горячую Линию. При этом стоит отметить, что довольно важную роль здесь играет вопрос конфиденциальности. К такому выводу подводит количество отрицательных ответов в отношении готовности высказать свою точку зрения открыто. Для сравнения, 11,5% работников не готово открыто обсуждать свои вопросы и недовольства, в то время как количество людей, не желающих воспользоваться Горячей Линией, уже составляет почти 9,5%, что в численном выражении составляет 10 человек (см. рис. 2).

Реализация трудовых прав сотрудников

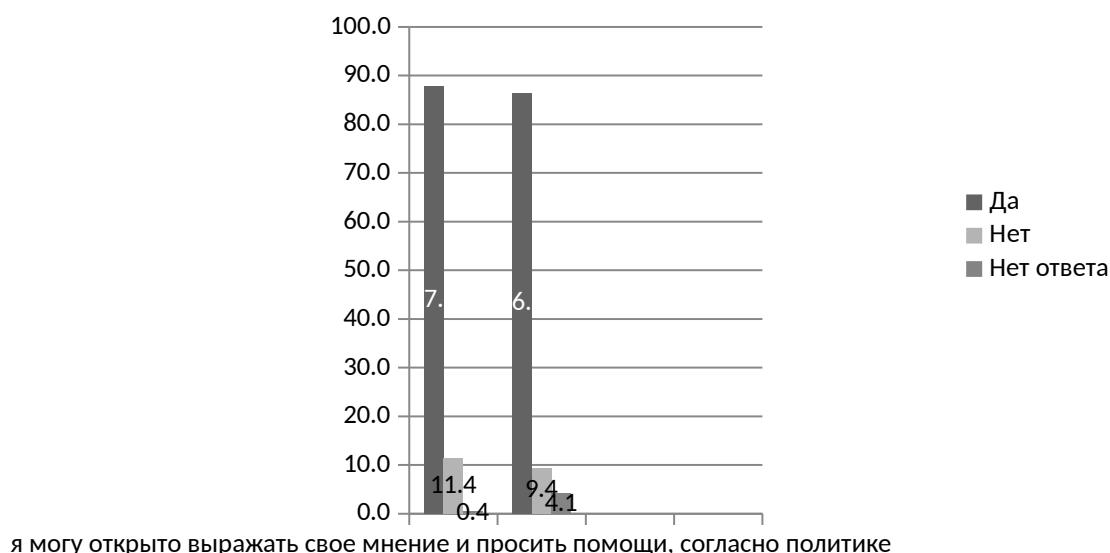


Рисунок 2. Процентное соотношение ответов по группе вопросов «возможности сотрудника реализовать свои права согласно принципам Устава».

Кроме того, порядка 90% сотрудников (около 450 человек) сошлись на мнении о высоком уровне взаимодействия сотрудников с непосредственным руководителем. В

первой главе работы говорилось о том, что сотрудникам очень важно понимать, что их труд вознаграждается справедливо, в соответствии с их вкладом в работу. И в данном случае 454 сотрудника ответили, что считают оценку своего труда со стороны непосредственного руководителя справедливой и честной. Важным стимулом для работы является также и обратная связь, которая помогает сотруднику обращать внимание на то, что он делает недостаточно хорошо, обозначая его проблемные зоны в работе. Это дает возможность сотруднику понимать, над чем ему стоит работать, а значит, помогает ему развиваться и совершенствоваться. Как следует из первой главы, саморазвитие представляет собой наиболее высокую человеческую потребность.

Взаимодействие с непосредственным руководителем

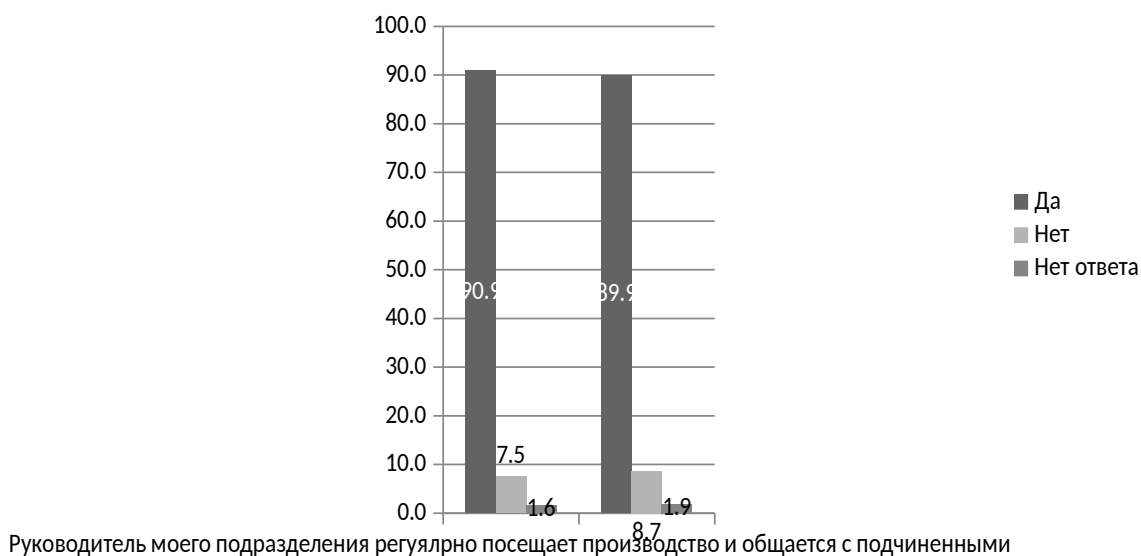


Рисунок 3. *Процентное соотношение ответов по группе вопросов «взаимодействие с непосредственным руководителем».*

Менее удовлетворительными сотрудники считают условия работы. Порядка 85% считает, что компания действительно заботится о безопасности работников на предприятии. Другие 15% склонны считать, что на производственных площадках техника безопасности не соблюдена в должном объеме. Более того, они считают, что руководство компании не склонно к тому, чтобы оперативно решать вопросы безопасности, не смотря на то, что сама компания позиционирует себя как ответственную в данном вопросе. Но если вопрос безопасности все же можно считать достаточно продуманным, то организации стоит задуматься над таким важным аспектом как заработная плата. Чуть больше половины рассматривают свое вознаграждение как конкурентоспособное. Хотя и здесь нельзя с полной уверенностью утверждать, что так и есть на самом деле. Положительный или отрицательный ответ во многом зависит от того, как сотрудники воспринимают свое

вознаграждение за труд и как его оценивают. Уже было упомянуто о том, что большая часть склонна считать оценку своего труда и вознаграждение за него справедливыми и удовлетворительным. Но надо понимать, что такое восприятие заработной платы возникает в рамках данной компании. При сравнении с компаниями, осуществляющими аналогичный вид деятельности, сотрудники могут рассматривать уровень своей заработной платы как более низкий.

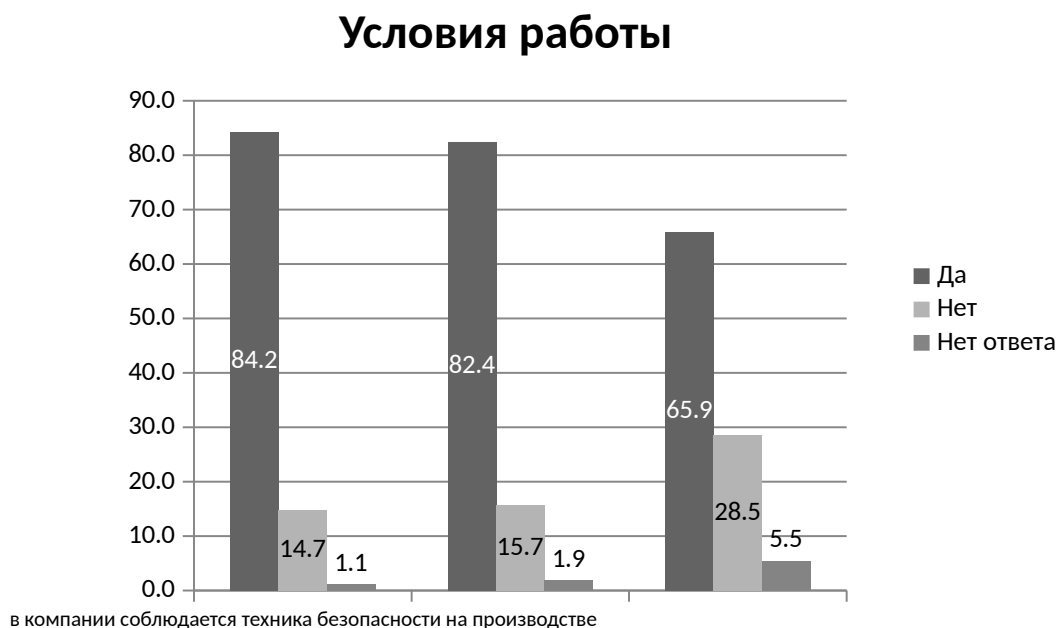
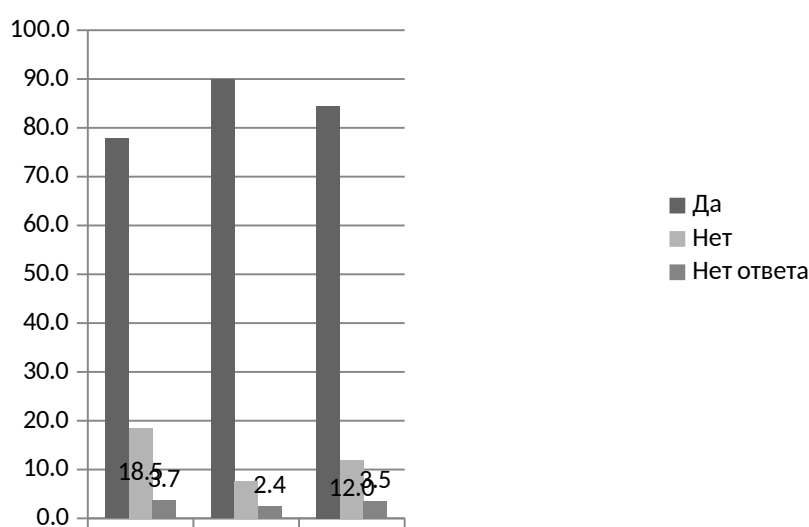


Рисунок 4. Процентное соотношение ответов по группе вопросов «условия работы»

При рассмотрении методов нефинансового стимулирования, применяемых в компании, был упомянут Комитет по Справедливости. Основная задача данного Комитета заключается в создании у сотрудника понимания того, что в компании все равны. Под равенством в данном случае понимается отсутствие дискриминации со стороны руководства по каким-либо демографическим признакам, как пол или возраст и т.п. Все решения, принимаемые в компании в отношении сотрудников – повышение в должности, рост заработной платы, кадровое перемещение – принимаются на основании его профессиональных и деловых качеств. В отношении вопросов стимулирования здесь важную роль для сотрудника играет, конечно, карьерный рост, а соответственно, и соблюдение принципа закрытия вакансии. Порядка 90% находят данную процедуру справедливой. Но вместе с тем почти 20% считают, что данный Комитет неэффективен в вопросе реализации политики открытых дверей. Об этом как раз и свидетельствуют 11,5% человек, которые не готовы открыто выразить свое мнение о работе в компании.

Еще одним важным моментом с моей точки зрения является понимание большинством сотрудников основных целей данного опроса, а также правильное его восприятие. Порядка 85%, что в численном выражении составляет 430 человек, верят, что данный опрос проводится не просто с целью узнать мнение сотрудников о работе в компании, но также и для осуществления последующих улучшений. В данном случае это наиболее значимый фактор. Ничто не стимулирует трудовую деятельность лучше, чем реальные действия со стороны компании, приводящие к улучшению условий труда сотрудников.

Соблюдение принципов Устава компании



По моему мнению, Комитет Справедливости способствует реализации политики открытых дверей

Рисунок 5. *Процентное соотношение ответов по группе вопросов «соблюдение принципов Устава компании»*

Наконец, последний аспект, затронутый в проводимом опросе – роль службы управления персоналом в стимулировании сотрудников. В данном случае с помощью опроса оценивалась степень участия отдела персонала в реализации Принципов работы компании. Сотрудники производства положительно или отрицательно оценивали помощь со стороны работников службы персонала в организации их трудовой деятельности. До 95% сотрудников ответили, что действительно ощущают поддержку со стороны отдела персонала, которая выражается в разьяснении возникших вопросов, организации обучения сотрудников, а также в других формах оказания поддержки настоящим и вновь прибывшим сотрудникам.

Роль отдела персонала для сотрудника

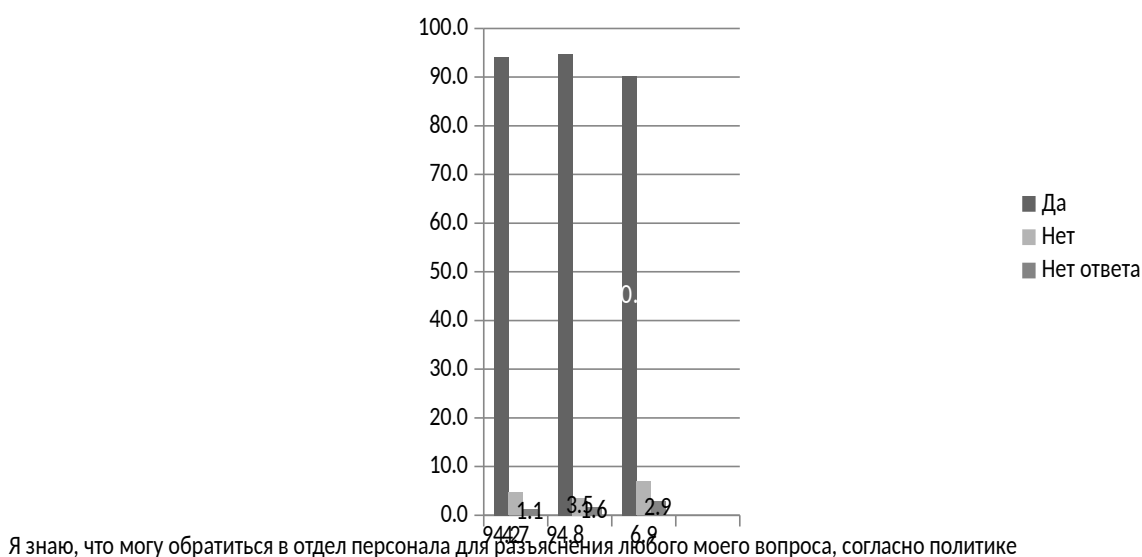


Рисунок 6. *Процентное соотношение ответов по группе вопросов «роль отдела персонала для сотрудника»*

3.4. Рекомендации компании по улучшению системы стимулирования сотрудников

Как уже говорилось, задача опроса состоит в том, чтобы выявить проблемные области компании в вопросе стимулирования сотрудников. Результаты описательной статистики показали, что в целом сотрудники удовлетворены тем, что предпринимает компания для их стимулирования. Однако в данном случае важен не только процентный показатель, но также и натуральный. Это связано с тем, что в некоторых случаях количество отрицательных ответов среди сотрудников превышало 50 человек, что в процентном выражении составляет всего 10%, однако является существенной цифрой для организации. Таким образом, в число вопросов с 50 и более отрицательными ответами попали следующие утверждения (см. Приложение 2):

- я рассматриваю свою заработную плату и элементы социального пакета как конкурентоспособные в сравнении с компаниями-конкурентами, осуществляющими свою деятельность в данном регионе (145 человек);
- по моему мнению, Комитет по Справедливости способствует реализации политики открытых дверей (94 человека);
- вопросы безопасности и условий работы, а также эргономики рабочего места воспринимаются руководством серьезно и решаются оперативно (80 человек);
- в компании действительно соблюдается техника безопасности (75 человек);
- я верю, что данный опрос проводится с целью узнать мнение сотрудников о работе в компании, а также донести это мнение до руководителей производственных

подразделений для последующего принятия мер, необходимых для улучшения рабочих условий (61 человек);

- я могу выражать открыто свое мнение и просить помощи, согласно политике "открытых дверей", не опасаясь негативных последствий (58 человек).

Таким образом, ниже приведены задачи, стоящие перед руководством компании, которые позволят улучшить существующую систему стимулирования персонала. В их число входят:

1. Обеспечить конкурентный уровень заработной платы в сравнении с региональными компаниями той же отрасли;
2. Разработать меры поощрения открытых обращений сотрудников к руководству;
3. Решить вопросы безопасности условий труда на производстве;
4. Повысить уровень вовлеченности персонала в проведение подобных опросов.

Далее представлены рекомендации компании ООО «Питерформ», направленные на улучшение системы стимулирования производственных сотрудников.

Первая из них состоит в том, чтобы сотрудники стали воспринимать свою заработную плату как конкурентоспособную. Однако в данном случае надо понимать, что утверждать, что заработная плата на самом деле таковой не является тоже нельзя. Восприятие всегда субъективно и для того, чтобы формулировать конкретное решение в данной области, необходимо, провести несколько глубинных интервью с некоторыми работниками из числа тех, кто на данное утверждение отвечал отрицательно. Однако в общем смысле одним из вариантов решения данной проблемы может стать использование следующего подхода к оплате труда. Он заключается в том, что в рамках не ниже среднерыночной заработной платы должны оплачиваться около $\frac{3}{4}$ общей установленной нормы выработки, а за достижение установленной нормы должна следовать премиальная выплата. На данный момент на предприятии используется аналогичная оплата труда производственных сотрудников. В данном случае для повышения материальной заинтересованности сотрудника, а также для создания у него ощущения справедливого вознаграждения возможно использовать дифференцированный подход к начислению премиальной выплаты. В настоящее время данная выплата осуществляется на основании достижения/недостижения показателей, что может демотивировать сотрудников, которым на несколько процентов не удалось достигнуть нормы. Для того чтобы избежать такой ситуации, можно установить определенный процент начисления премии в зависимости от результата, выполненного сверх средней нормы. Иными словами, если в случае выполнения 100% нормы выработки в настоящий момент сотрудник получает премию в

размере 20% от оклада, то при выполнении плана от 90% сотруднику могла бы выплачиваться премия в размере до 10% в зависимости от достигнутого показателя.

Компенсационный пакет организации в настоящий момент включает в себя следующие элементы, которые способны влиять на финансовое положение сотрудника:

- дополнительное медицинское образование;
- страхование жизни и здоровья;
- предоставление в определенных случаях материальной помощи (болезнь или смерть членов семьи);
- компенсация оплаты питания.

Так как конкурентоспособность компенсационного пакета определяется в большей степени субъективно, то для ее повышения включать в пакет стоит элементы, важные именно для сотрудников производства. Этого можно достигнуть путем опроса, в котором последние могли бы изложить свои пожелания. Конечно, необходимо помнить о том, что все ограничивается бюджетом. Однако можно пересмотреть элементы пакета, принимая во внимание пожелания большинства сотрудников.

В рамках данного исследования изучить более подробно предпочтения сотрудников в отношении составляющих социального пакета не представляется возможным, но, исходя из того, что большинство сотрудников компании имеют семью и детей, компания может предложить сотрудникам частичную оплату путевок в летние лагеря или зимние базы отдыха.

Еще одним расширением социального пакета может быть программа скидок на абонементы в спортивный зал. В данный момент в компании существует возможность приобретения абонемента по сниженной цене, но сюда можно также включить программу скидок для определенного количества родственников или друзей. Это может быть даже 1 дополнительный человек, однако это уже возможность для работника кого-то привлечь.

Препятствием, с которым может столкнуться компания, в данном случае может быть возможное ограничение бюджета, если компания переживает финансовые трудности. Но, не смотря на трудности, руководство компании должно всегда помнить о том, что сотрудники в первую очередь ждут от нее стабильности и финансовой защищенности.

Другим проблемным вопросом системы стимулирования является недостаточность действий со стороны Комитета по Справедливости по осуществлению политики открытых дверей, что находит свое отражение в нежелании сотрудников обсуждать открыто их проблемы с руководством. Данная проблема в большой степени является результатом низкого уровня осведомленности работников о принципах работы инструментов,

способствующих развитию коммуникации в организации. Из анализа данных опроса видно, что порядка 10% сотрудников компании, что составляет 50 человек, не были ознакомлены с правилами пользования Горячей Линии компании, а также с некоторыми положениями Устава, их касающихся. Собственно непонимание того, как работают данные принципы, приводит к опасению среди сотрудников быть наказанным за выражение своего мнения.

В данном случае решение проблемы стоит начать с разъяснения сотрудникам того, как в действительности работают принципы компании. Это может быть представлено в виде презентации, подготовленной членами Комитета по Справедливости. Более того, на данное мероприятие стоит пригласить сотрудников, у которых имеется положительный опыт разрешения своих проблем с помощью политики открытых дверей. Наглядный пример в данном случае будет способствовать формированию среди персонала доверительного отношения к действиям Комитета по Справедливости.

Вместе с этим, компании может разработать систему мер, направленных на поощрение сотрудников за открытые обращения к руководству.

Еще одна задача, стоящая перед руководством заключается в решении вопроса безопасности сотрудников. В данном случае речь идет именно о безопасных условиях труда на производстве. Решением данной проблемы может быть ряд мер, предпринятых со стороны руководства в отношении улучшения условий труда. Для этого руководителям подразделений следует опросить своих сотрудников с целью выявления наиболее неудовлетворяющих их аспектов труда. Опираясь на комментарии, данные сотрудниками при обсуждении их ответов, можно предложить следующие меры по повышению техники безопасности:

- улучшение вентиляционной системы на производстве;
- замена рабочей одежды на новую;
- проведение дополнительных инструктажей о мерах в экстренных ситуациях;
- регулярная проверка состояния оборудования.

Наконец, важная задача, которая стоит перед руководством – объяснить, что компании важно получать мнение сотрудников. Не смотря на то, что данные вопросы проводятся анонимно, некоторые все же не готовы давать на них ответы. Для того, чтобы сотрудники не противились прохождению данных опросов, нужно, чтобы сотрудники действительно понимали значимость данных опросов. Это достигается за счет объяснения процесса проведения опроса, обработки результатов, доведения до их сведения задач,

которые данный опрос поможет разрешить. Кроме того, важно сделать так, чтобы каждый из сотрудников понял, как это отразится конкретно на нем.

В первой главе работы говорилось о принципах эффективной системы стимулирования. Один из них заключается в минимизации временного разрыва между вознаграждением сотрудника и результатами его труда. Точно также должно быть и в данном случае. Человек должен видеть, что его пожелания действительно учитываются. Обеспечить это можно внедрением каких-либо, даже не очень существенных, улучшений в отношении условий работы.

3.5. Выводы по Главе 3

В данной главе была рассмотрена общая характеристика изучаемой в работе компании «Питерформ», а также особенности управления человеческими ресурсами в компании. В частности, в первом разделе настоящей главы была кратко изложена история создания компании, дана характеристика основного вида деятельности организации, а также рынка, на котором она представлена.

Во втором разделе данной главы была отражена текущая система стимулирования компании, основные элементы финансовой и нефинансовой составляющих суммарного вознаграждения. Для написания данной части работы были изучены и проанализированы документы, регламентирующие принципы обращения с персоналом компании такие, как Устав Компании, Кодекс поведения и этики, Устав сотрудников компании, Справочник сотрудника, Положение о премировании. Также для получения дополнительной информации было проведено телефонное интервью с сотрудником отдела персонала.

Статистический анализ результатов опроса сотрудников компании показал, что на данный момент в компании можно выделить порядка четырех проблемных зон системы стимулирования персонала. К ним относятся:

- восприятие сотрудниками их заработной платы как более низкой, чем у компаний-конкурентов;
- низкий уровень безопасности труда, а также невысокая заинтересованность руководства в решении вопросов безопасности, по мнению сотрудников;
- нежелание со стороны сотрудников открыто обсуждать с руководством то, что они хотели бы изменить;
- сотрудники не воспринимают подобные опросы как средство для дальнейшего улучшения условий труда.

Были также сформулированы и предложены некоторые возможные решения обозначенных задач. В общем виде их можно сформулировать как:

- выплата премии не только за 100%-ое достижение установленных показателей, но также и за выработку свыше 90%;
- расширение элементов социального пакета с учетом пожеланий большинства сотрудников;
- поощрение открытых обращений сотрудников к руководству;
- демонстрация успешных примеров коллег;
- работа в области повышения безопасности сотрудников на предприятии.

Подводя итог данной главе, в целом можно отметить, что система стимулирования персонала в данной компании действительно отражает особенности корейской системы управления персоналом, которая в свою очередь, формировалась под действием японской и американской систем управления, описанных в Главе 2. Главным образом об этом свидетельствует смещение акцента на нефинансовое стимулирование, которое заключается в создании условий для свободного взаимодействия сотрудников; проведение регулярных совещаний и встреч подчиненных с руководством компании; а также проведение корпоративных мероприятий, направленных на укрепление отношений между сотрудниками.

Свое отражение в данной системе находит и российская система стимулирования, которая преимущественно направлена на удовлетворение базовых потребностей и представлена главным образом финансовым вознаграждением сотрудников.

Заключение

В результате данного исследования в данной работе были сделаны выводы, имеющие как теоретическую, так и практическую значимость.

В теоретической части работы был представлен анализ существующих теорий мотивации сотрудников, на основании которых, как правило, строятся системы стимулирования в компаниях. Из Главы 1 следует, что все люди имеют два типа потребностей – первичные и вторичные. Руководству компании следует помнить о том, что если первичные потребности сотрудника остаются неудовлетворенными до конца, он не будет стремиться к улучшению качества своей работы. К числу таких потребностей главным образом принято относить размер заработной платы, структуру социального пакета (при его наличии), условия труда, отношения в коллективе, политику компании. К потребностям более высоких уровней относят потребность человека в саморазвитии и самоактуализации. В удовлетворении таких потребностей определяющую роль играет нефинансовое стимулирование.

Анализ зарубежных систем стимулирования, приведенный в Главе 2 работы, показал, что при заимствовании каких-либо способов стимулирования персонала, необходимо учитывать и культурные особенности стран. От этого во многом зависит, насколько эффективно будет работать тот или иной метод стимулирования.

В ходе данного анализа также было выявлено, что, несмотря на национальные различия двух моделей управления, в целом, способы стимулирования персонала все же совпадают. Так, основными формами нефинансового стимулирования является предоставление медицинской страховки, гибкий график работы, проведение корпоративных мероприятий, формирование индивидуального плана развития сотрудников, предоставление оплачиваемых выходных дней по особым случаям, а также признание заслуг сотрудников перед компанией.

В практической части данной работы была рассмотрена система стимулирования компании «Питерформ», выявлены ее особенности и недостатки.

Стимулирование сотрудников главным образом представлено нефинансовыми стимулами, которые направлены на развитие взаимоотношений между сотрудниками, повышение уровня коммуникации, а также на упрощение взаимодействия между руководством и подчиненными. Все это способствует тому, что сотрудники начинают

воспринимать коллектив как семью. Соответственно, улучшается психологическая атмосфера, и растет желание работать.

Анализ результатов опроса сотрудников показал, что, несмотря на то, что подавляющее большинство находит существующую систему стимулирования действенной, в компании есть несколько проблемных зон, над которыми стоит работать. К ним относятся размер заработной платы сотрудников, структура социального пакета, вопросы безопасности на производстве, а также отсутствие стремления у части сотрудников идти на прямой контакт с руководством при наличии каких-либо проблем.

Таким образом, анализ результатов опроса еще раз подтвердил то, о чем говорилось в Главе 1: базовые потребности должны быть обязательно удовлетворены, так они являются основными для работника. В данном случае основной неудовлетворенной потребностью остается потребность в безопасности. Во-первых, это безопасность физическая, которая выражается в правильной организации рабочего места. Во-вторых, это безопасность финансовая, которая выражается в желании иметь достаточную заработную плату. Вместе с тем, это также подтверждает и теорию справедливости Дж. С. Адамса: восприятие своей заработной платы как неконкурентоспособной возникает в результате сравнения уровней заработной платы на аналогичных должностях в других компаниях. В-третьих, потребность в безопасности проявляется в нежелании сотрудников открыто обращаться к руководству. Это связано, вероятно, с тем, что сотрудник опасается понести какое-либо наказание в дальнейшем.

На основании выявленных проблемных зон были сформулированы рекомендации по улучшению системы стимулирования, применяемой на данный момент в компании. Данные рекомендации приведены в Главе 3 настоящей работы.

Список использованной литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 824 с.
2. Бабынина, Л.С. Эмпирический анализ оплаты моделей труда в зарубежных странах [Электронный ресурс] / Л.С. Бабынина // Вестник Омского государственного университета. Серия «Экономика». – 2012. - №4. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/empiricheskiy-analiz-razvitiya-modeley-oplaty-truda-v-zarubezhnyh-stranah>
3. Время поститься [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/vremya-postitsya>
4. Географический каталог российского бизнеса «АдресКом»: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://addresscom.ru/page/шушары/питерформ-219hl>
5. Головин, С.Ю. Словарь практического психолога [Электронный ресурс] // Электронная библиотека Libook.Net. — Режим доступа: http://www.libok.net/writer/8480/kniga/31201/golovin_s_yu/slovar_prakticheskogo_psihologa/read/167
6. Горелов, Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент) / Н.А. Горелов — СПб.: Информационно-издательское агентство «ЛИК», 2007. — 816 с.
7. Дряхлов, Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе [Электронный ресурс] / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов// Федеральный образовательный портал ЭСМ. — Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/927/730/1217/011.DRIAKHLOV.pdf>
8. Еникеев, М.И. Общая психология / М.И. Еникеев – М.: ПРИОР, 2000. – 263 с.
9. Завьялова, Е. К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний / Е. К. Завьялова// Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2007. — Сер. 8, вып. 1. — С. 157–184.
10. Заработная плата в США [Электронный ресурс] // VisaSam.ru — Режим доступа: <http://visasam.ru/emigration/canadausa/zarplata-v-ssha.html>
11. Захаров, А.Н. Зарубежный опыт мотивации [Электронный ресурс] / А.Н. Захаров // Вестник НГИЭИ. – 2014. - №9(40). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-motivatsii-i-oplaty-truda>
12. Исакова, Л.В. Международные модели оплаты труда: сравнительно-правовой анализ [Электронный ресурс] / Л.В. Исакова, А.В. Дорош // Новый университет. Серия «Экономика и право». – 2015. - №1(47). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-modeli-oplaty-truda-sravnitelno-pravovoy-analiz>
13. Как построить компенсационный пакет [Электронный ресурс] // HR-Portal. — Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-postroit-kompensacionnyy-paket>

14. Компенсация труда в российских компаниях. Аналитический обзор рынка заработных плат и компенсаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ant-management.spb.ru/>
15. Материальное положение за труд [Электронный ресурс] // Audit it.ru– Режим доступа: <http://www.audit-it.ru/articles/personnel/a110/44039.html>
16. Мескон М. Основы менеджмента: / М. Мескон, М. Алберт, Ф. Хедоури пер. с англ. [Л.И. Евенко]. – М.: Издательство «Дело», 1997. – 493 с.
17. Милкович, Джордж Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер. с англ. [Л.И. Белоус и др.]. - М.: Вершина, 2005. - 760 с.
18. Моисеева, В.О. Особенности мотивационной системы японского менеджмента и возможности ее применения в российских компаниях [Электронный ресурс] / В.О. Моисеева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. - №3. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/3/4343>
19. Нематериальная мотивация, нужна ли она? [Электронный ресурс] // HR-portal – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/nematerialnaya-motivaciya-nuzhna-li-ona>
20. ООО «Хэдхантер» [Электронный ресурс]. URL: <http://hrbrand.ru/2013/nominees/>
21. Особенности и основные черты японского менеджмента [Электронный ресурс] // Виртуальная Япония. — Режим доступа: <http://miuki.info/2012/12/osobennosti-i-osnovnye-cherty-yaponskogo-menedzhmenta/>
22. Отчет по летней производственной практике, 2015
23. Поляков, Д.Ю. Мотивационные и демотивационные эффекты систем премирования [Электронный ресурс] / Д.Ю. Поляков // Мотивация и оплата труда. – 2005. - №2. – Режим доступа: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-zj9g.html>
24. Путеводитель по кадровым вопросам. Заработная плата. Ответственность за невыплату заработной платы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PKV;n=192;fld=134;dst=100178;rnd=189271.009978479240089655;;ts=01892719203972811810672>
25. Система мотивации персонала в торговых компаниях [Электронный ресурс] // HR-Portal. — Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-v-torgovyh-kompaniyah>
26. Справочник сотрудника Magna
27. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия /В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 5-е изд. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
28. Трудовой кодекс РФ : ст. 129 : принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года : одобрен Советом Федерации 21 декабря 2001 года [Электронный ресурс]– Р е ж и м д о с т у п а : <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=191626>
29. Федченко, С.Г. Особенности мотивации в южнокорейской системе менеджмента

- [Электронный ресурс] / С.Г. Федченко // Известия Восточного института. – 1996. - №3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-v-yuzhnokoreyskoj-sisteme-menedzhmenta>
30. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. – 4-е изд. – М.-Берлин: Директ Медиа, 2015. – 425 с.
31. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом/ Е.С. Яхонтова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 384 с.
32. Adams, J. S. Wage Inequities, Productivity and Work Quality [Электронный ресурс] / J. Stacy Adams // *Industrial Relations*. — 1963. — Vol. 3, Issue 1 — Режим доступа: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-232X.1963.tb00805.x/full>
33. Armstrong, M. Strategic Reward: Making It Happen / M. Armstrong, D. Brown. — US.: Thomson-Shore, Inc, 2006. — 275 p.
34. Chingos, Piter T. Paying for performance:/ Piter T. Chingos. – 2d ed. – New York: John Wiley & Sons, Inc. 2002. – 388 pg.
35. Clark, P. Incentive Systems: A Theory of Organizations [Электронный ресурс] / P. Clark, J. Wilson// *Administrative Science Quarterly*. — 1961. — Vol. 6, No. 2. — Режим доступа: <http://www.jstor.org/stable/2390752>
36. Herzberg et al, 1957
37. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? / F. Herzberg // *Harvard Business Review*. — 1987. — 5-15 pg.
38. Herzberg, F. The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Mauser, B. B. Snyderman. – New York: Wiley, 1959
39. House, R. J. Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism [Электронный ресурс] / Robert J. House, Lawrence A. Wigdor// *Personnel Psychology*. — 1967. — Vol. 20, Issue 4. — Режим доступа: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x/abstract>
40. House, R.J. Expectancy theory as a predictor of work behavior and attitude: a re-evaluation of empirical evidence [Электронный ресурс] /R.J. House, H.J. Shapiro, M.A. Wahba // *Decision Sciences*. — 1974. — Vol. 5, Issue 3. — Режим доступа: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5915.1974.tb00632.x/abstract>
41. Magna: Employees' Charter [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.magna.com/for-employees/our-culture/employee's-charter>
42. Magna: финансовые сведения [Электронный ресурс] // Home – Режим доступа: <http://www.magna.com/ru/languages/финансовые-сведения>
43. Maslow, A. A theory of human motivation [Электронный ресурс] / Abraham Maslow // *Psychological Review*. — 1943. — Vol. 50(4). — Режим доступа: <http://psycnet.apa.org/journals/rev/50/4/370/>
44. Reinharth, L. Expectancy theory as a predictor of work motivation, Effort Expenditure, and job performance [Электронный ресурс] /L. Reinharth, M.A. Wahba // *Academy of Management Journal*. — 1975. — Vol. 18(3). — Режим доступа:

- <http://amj.aom.org/content/18/3/520.short>
45. Rose, M. Good deal, bad deal? Job satisfaction in occupation [Электронный ресурс] / Michael Rose // *Work, employment and society*. — 2003. — Vol. 17(3), pg. 503-530. — Режим доступа: <http://wes.sagepub.com/content/17/3/503.short>
46. Schuster J.R. Testing portions of the Porter and Lawler model regarding the motivational role of pay /J.R. Schuster, B. Clark, M. Rogers // *Journal of Applied Psychology*. — 1971. — Vol. 55(3). — P. 187-195
47. Vroom, V H. *Work and motivation* / V.H. Vroom. — New-York :Wiley, 1964

Приложение

Приложение 1. Структура анкетного опроса сотрудников

1	Мне были разъяснены основные положения Корпоративного Устава компании в течение последних 12 месяцев	да	нет
2	Я могу выражать открыто свое мнение и просить помощи, согласно политике "открытых дверей", не опасаясь негативных последствий	да	нет
3	По моему мнению, Комитет Справедливости способствует реализации политики открытых дверей	да	нет
4	Я знаю, что могу обратиться в отдел персонала для разъяснения любого моего вопроса, согласно политике "открытых дверей"	да	нет
5	У меня всегда есть возможность воспользоваться Горячей Линией, если я не смог решить свои проблемы в рамках "открытых дверей"	да	нет
6	В компании соблюдается техника безопасности на производстве	да	нет
7	Вопросы, касающиеся безопасности и здоровья работников, а также эргономики воспринимаются серьезно и решаются оперативно	да	нет
8	Отдел персонала предоставляет мне необходимую поддержку в процессе работы	да	нет
9	Руководитель моего подразделения регулярно посещает производство и общается с подчиненными	да	нет
10	Отдел персонала проводит для меня вступительные тренинги, а также организывает обучение на рабочем месте или вне его, если таковое было запланировано руководителем моего подразделения	да	нет
11	Существующие вакансии закрываются в компании в соответствии с внутренними правилами закрытия вакансии	да	нет
12	Я могу рассматривать свое вознаграждение за труд как конкурентоспособное по отношению к вознаграждению компаний-конкурентов	да	нет
13	Мой непосредственный руководитель оценивает справедливо мой вклад в работу	да	нет
14	Я верю, что данный опрос проводится с целью узнать мнение сотрудников об условиях работы в компании, донести его до руководителей производственных подразделений для того, чтобы они предприняли необходимые меры по улучшению этих условий	да	нет

15	В течение последних 12 месяцев я был ознакомлен с Принципами работы	да	нет
16	В течение последних 12 месяцев мне была разъяснена политика "Деловой линии"	да	нет
17	Мне нравится работать в компании	да	нет

Приложение 2. Структура ответов сотрудников

номер вопроса	да	нет	нет ответа
1	482	21	5
2	447	58	3
3	395	94	19
4	479	24	5
5	439	48	21
6	428	75	5
7	419	80	9
8	482	18	8
9	462	38	8
10	458	35	15
11	457	39	12
12	335	145	28
13	454	44	10
14	429	61	18
15	461	27	20
16	425	51	32
17	450	24	34