

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт  
экономики и управления

Кафедра  
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа «Управление персоналом в бизнес-организациях  
и государственном управлении»

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**на тему**

**«Совершенствование компенсационного пакета на крупном промышленном  
предприятии (на примере АО «ПЕНЗТЯЖПРОМАРМАТУРА»)»**

**Студент**

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Симакова А.А.

(фамилия, инициалы)

**Руководитель**

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Кошарная Г.Б.

(фамилия, инициалы)

**Нормоконтролер**

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Данилова Е.А.

(фамилия, инициалы)

**Рецензент** Доцент кафедры «Менеджмент, информатика  
и общегуманитарные науки»

Пензенского филиала ФГОБУ ВО

«Финансовый университет

при Правительстве РФ»

(должность, место работы)

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Юдина В.А.

(фамилия, инициалы)

*Работа допущена к защите* (протокол заседания кафедры от \_\_\_\_\_, № \_\_\_\_)

**Заведующий кафедрой**

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Кошарная Г.Б.

*Работа защищена с оценкой* \_\_\_\_\_ (протокол ГЭК от \_\_\_\_\_, № \_\_\_\_)

**Секретарь ГЭК**

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Корж Н.В.

(фамилия, инициалы)

**ПЕНЗА 2020**

## СОДЕЖАНИЕ

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>                                                                       | <b>5</b>  |
| <b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ<br/>КОМПЕНСАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b> | <b>8</b>  |
| 1.1 Структура и содержание компенсационного пакета предприятия.....                        | 8         |
| 1.2 Принципы построения и внедрения компенсационного пакета.....                           | 20        |
| <b>ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПЕНСАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ АО<br/>«ПТПА».....</b>                     | <b>30</b> |
| 2.1 Оценка состояния компенсационной системы АО «ПТПА».....                                | 30        |
| 2.2 Выявление особенностей применения компенсационного пакета в АО<br>«ПТПА».....          | 40        |
| 2.3 Рекомендации по совершенствованию компенсационной системы АО<br>«ПТПА».....            | 54        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>                                                                     | <b>70</b> |
| <b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>                                               | <b>74</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>                                                                     | <b>79</b> |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Изменения, которые происходят в отечественной экономике, в первую очередь влияют на взаимоотношения между работодателем и работником (как фактических, так и юридических). На данный момент существуют различные модели трудовых отношений, начиная с организаций, где работодатель старается лишить работников всех прав и льгот, независимо от требований трудового законодательства, и заканчивая компаниями, где руководство стремится создать максимально комфортные условия для своих работников.

В последнее время в кадровой сфере появилось много новых понятий и терминов. Один из них – компенсационный пакет. Из самого названия понятно, что это набор компенсаций, которые работник получает за свою работу. Под компенсацией принято понимать любое материальное или нематериальное вознаграждение, которое сотруднику гарантирует выплатить организация не только за конкретные результаты его работы, но и за то, что он является частью большого коллектива. Таким образом, компенсационный пакет включает в себя не только то, что непосредственно связано со стоимостью работы (обучение, мобильная связь, транспорт), но и то, что косвенно связано с ней (добровольное медицинское страхование-ДМС, кредиты и т.д.). Очевидно, что говорить о компенсационном пакете можно только тогда, когда организация уже предоставляет работнику все, что предусмотрено Трудовым кодексом РФ, а именно: отпуск, больничный, командировочные, сокращения, гарантии увольнения и т. д.

Таким образом, структура современной системы компенсаций включает в себя не только денежное вознаграждение, но и пакет социальных льгот (или бенефитов). Вместе с тем, специалистам служб персонала необходимо избавляться от распространенного ошибочного представления, отождествляющего компенсационный пакет с социальным пакетом. В общей структуре компенсационного пакета социальные льготы являются одним из

направлений компенсационной политики компании, наряду с различными формами денежного вознаграждения.

Иными словами, компенсационный пакет – материальное или нематериальное вознаграждение, которое получает сотрудник в качестве компенсации за предоставление организации своего времени, энергии, интеллекта, здоровья и результатов работы.

Основная ценность системы вознаграждения заключается в стимулировании производственного поведения работников предприятия, направляя его на достижение своих стратегических целей, то есть на соединение материальных интересов работников со стратегическими целями организации.

Актуальность исследования связана с тем, что в условиях рыночной экономики компенсационный пакет является одним из факторов, определяющих выживание и экономическое положение российских организаций. Компенсационный пакет можно рассматривать как действенный инструмент для закрепления сотрудников в организации, для привлечения новых квалифицированных кадров, для оказания административного воздействия на персонал, также компенсационный пакет является основным элементом трудовой мотивации сотрудников предприятия.

Проблемы управления персоналом в различных аспектах достаточно подробно изучались как российскими, так и зарубежными учеными. Исследования в данной области отражены в работах отечественных ученых: Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснин, В. Надеждиной, В.А. Дятлова, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Е.В. Маслова, Ю.Г. Одегова, Н.С. , А.В. Скавитина, Пряжникова, Е. Шишкина и др.

Целью выпускной квалификационной работы является определение оптимальных путей совершенствования компенсационного пакета АО «ПТПА».

Объектом исследования является персонал АО «ПТПА». Предмет изучения – компенсационная система АО «ПТПА».

В соответствии с целью поставлены следующие задачи исследования:

1. Рассмотреть понятие, цели, задачи компенсационной политики на современных предприятиях.
2. Определить структуру и содержание компенсационного пакета.
3. Установить организацию построения и внедрения компенсационного пакета.
4. Дать общую характеристику компенсационной системе АО «ПТПА».
5. Исследовать степень удовлетворенности персонала компенсационной политикой АО «ПТПА».
6. Предложить мероприятия, направленные на оптимизацию компенсационной системы АО «ПТПА»
7. Оценить эффективность новой компенсационной системы.

В исследовании использованы труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, экономики и менеджмента. При изучении компенсационной системы АО «ПТПА» применялись следующие методы сбора социологической информации: анализ документов, анкетный опрос, интервью.

В виду своей актуальности проблематика применения компенсационного пакета все чаще появляется в заголовках различных периодических и учебных изданий, а так же в ресурсах сети Интернет, несмотря на то, что эта тема исследована достаточно глубоко, появляются новые разработки и дополнения к методике совершенствования компенсационной системы предприятия.

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ КОМПЕНСАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Структура и содержание компенсационного пакета предприятия**

Компенсационный пакет-материальное или нематериальное вознаграждение, которое получает сотрудник в качестве компенсации за потраченное, в целях организации время, энергию, интеллект, здоровье и результат своего труда [5, с.203].

Основная ценность системы вознаграждения заключается в стимулировании производственного поведения работников предприятия, направляя его на достижение своих стратегических целей, то есть на соединение материальных интересов работников со стратегическими целями организации.

Можно выделить следующие цели системы компенсации:

1. Повышение привлекательности компании как работодателя на рынке труда, создание благоприятного имиджа. Человеческие ресурсы важнее финансовых ресурсов при создании качественного продукта или услуги. Конкуренция между работодателями усиливается, и бизнесу необходимо предложить систему компенсаций, которая позволит привлечь профильных специалистов.

2. Удержание работников на предприятии. Подбор, адаптация, обучение персонала, разработка стратегии мотивации затрачивают не только время, а так же денежные средства и другие ресурсы. Изучение уровня компенсаций в стране, регионе, отрасли позволит обеспечить заботу о людях не «на бумаге», а применить в реальной жизни. Если уровень компенсаций на предприятии не будет соответствовать среднему предложению, сложившемуся на рынке труда, тогда ресурсы, затраченные на подбор и обучение персонала, не смогут обеспечить лояльность работников, а как следствие будет возрастать риск потерять лучших специалистов.

3. Развитие корпоративной культуры. Развитию новой ментальности предприятия, содействует гуманизация трудовых отношений, а создать благоприятные условия, которые мотивируют сотрудников к самореализации и саморазвитию, помогает гибкая система компенсаций. Гибкая система компенсаций позволяет предприятию выстроить в коллективе такую атмосферу, которая позволит каждому сотруднику почувствовать заботу о нем, причем эта особая атмосфера будет присуща только данному предприятию.

4. Приведение текущей деятельности сотрудников в соответствие с целями развития предприятия. Одной из основных целей стратегии стимулирования персонала с помощью системы компенсаций является стимулирование большей самоотдачи, роста производительности и эффективности труда в нужном для организации направлении.

5. Оптимизация расходов на персонал предприятия. Хорошо продуманная компенсационная политика помогает оптимизировать расходы на персонал, гибко варьировать виды и формы вознаграждений, соответствует потребностям и ожиданиям сотрудников, дает возможность каждому работнику выбрать то, что представляет ценность именно для него [30].

Во всех странах вознаграждение работников регулируется не только государственным законодательством, но и локальными актами.

Использование мотивирующей силы компенсационного пакета позволяет менеджерам по персоналу решать задачи обеспечения необходимого производственного поведения работников методом правильного построения компенсационной политики. Привилегии, предоставляемые работодателем, должны выступать как серьезный фактор мотивации, повышая качество работы сотрудника [44].

Компенсационный пакет или система вознаграждений, которые используются на предприятии, складывается из трех элементов: основная оплата труда (базовая заработная плата), дополнительная оплата (бонусная

система, побудительные выплаты, премии) и социальные выплаты или льготы (бенефиты) представлены на рисунке 1.

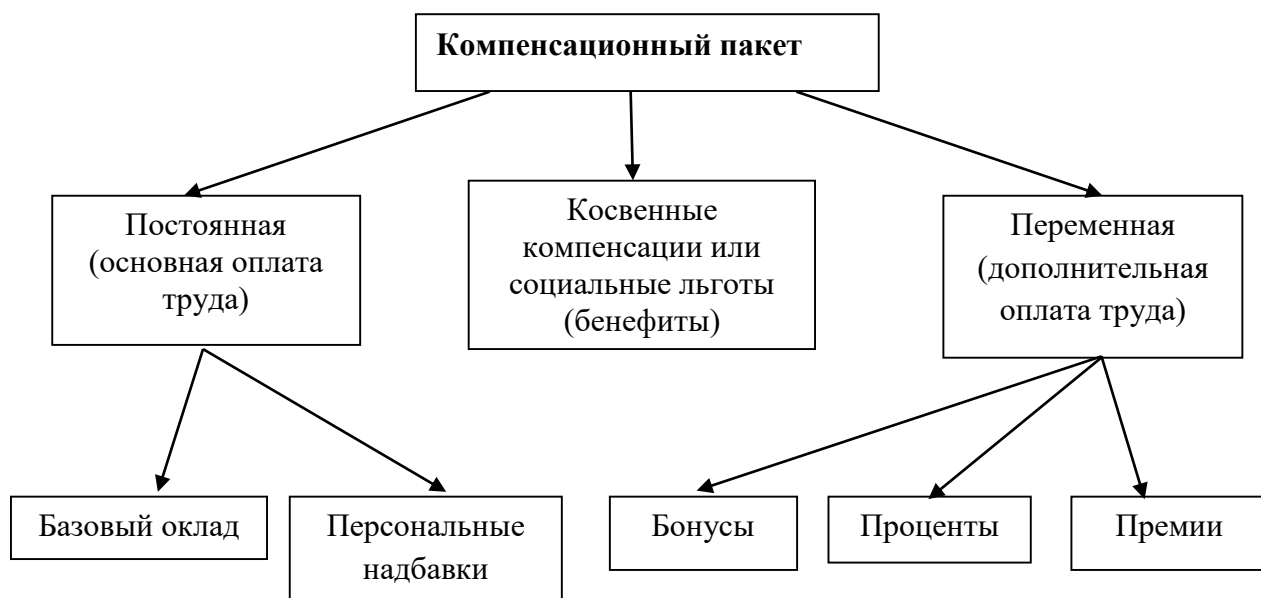


Рисунок 1 – Структура компенсационного пакета

Источник: Социальные пакеты, содержание и структура. [Электронный ресурс] URL:-  
Режим доступа: [http://geolike.ru/page/gl\\_7275.htm](http://geolike.ru/page/gl_7275.htm)

Основной частью компенсационного пакета является прямая компенсация в виде базовой (основной) заработной платы. Основная заработная плата-это гарантированная компенсация работнику за его работу на предприятии или за выполнение обязанностей на данной должности, на данном рабочем месте. В денежном выражении эта часть компенсационного пакета занимает наибольшую долю.

Базовая заработная плата состоит из основного должностного оклада (оплата за отработанное время) и надбавок (доплат). Она остается неизменной в течение определенного, достаточно длительного периода времени и не может зависеть от результатов работы сотрудника. По сути это компенсация работнику за постоянное выполнение своих служебных обязанностей

Должностной оклад сотрудника определяется рангом занимаемой должности или присвоенным тарифным разрядом. На этапе расчета постоянной части компенсационного пакета устанавливается величина оклада

в пределах его возможных колебаний как гарантированной материальной компенсации работнику за исполнение обязанностей на данной должности, причем каждый работник должен рассматриваться отдельно. С этой целью проводится анализ рабочих мест, позволяющий выявить наиболее типичные должности, которые могут быть представлены в качестве ориентиров на рынке труда.

Далее осуществляется анализ рынка труда с учетом таких параметров, как наименование должности, количество работников на данной должности, средняя заработная плата с учетом специфики отрасли. После того, как размер средней оплаты труда для каждой должности установлен, необходимо рассчитать по отношению к нему «развилку» минимальных и максимальных окладов.

Чтобы учесть индивидуальные особенности работников и придать определенную гибкость и управляемость системе оплаты труда, принято использовать надбавки к заработной плате. Надбавки определяются в процентах от базового оклада и могут быть рассчитаны за выслугу лет в компании, за знание и использование иностранного языка в работе, за руководство другими работниками, за общую результативность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными или временными.

Таким образом, заработная плата состоит из базового оклада и надбавок.

Базовая оплата труда является оценкой текущей деятельности сотрудника компании и определяется тремя составляющими:

1. Знаниями и навыками, необходимыми для выполнения работы или рабочих функций;
2. Оценкой выполненной работы или оценкой работника;
3. Относительной стоимостью работника на рынке труда.

Разрабатывая политику оплаты труда, HR-менеджер решает несколько задач: установление конкурентоспособного уровня заработной платы по сравнению с рынком; обоснование уровня и соотношения заработной платы

по категориям персонала; обеспечение объективной оценки результатов работы каждого сотрудника [48, с. 106].

Переменная часть денежного вознаграждения или премиальная система (переменная часть денежного вознаграждения) как компонент компенсационного пакета обычно связана с дополнительным вознаграждением за работу работника. Бонусы включают в себя комиссионные выплаты, все виды премий, участие в прибылях, тринадцатую зарплату, дополнительные командировочные расходы, сверхурочные и так далее. Они используются для учета результатов работы сотрудников, связывая уровень денежной компенсации с общей производительностью компании, подразделения или сотрудника.

Переменная часть вознаграждения может быть определена в процентах от базовой заработной платы и варьироваться в зависимости от результатов деятельности предприятия. Коэффициенты изменения переменной части могут зависеть от изменения прибыли предприятия, от процента выполнения (перевыполнения) плана, а также от изменения других показателей деятельности предприятия. Данный метод может быть использован для увязки получаемого денежного вознаграждения с показателями деятельности и эффективности предприятия для тех категорий работников, для которых трудно определить количественные показатели эффективной работы (руководители, бухгалтеры, юристы, секретари и др.)

На практике компании используют различные бонусные программы, которые направлены на стимулирование достижения краткосрочных целей, достижение среднесрочных целей и реализацию долгосрочной стратегии компании.

Как правило, рядовым сотрудникам ежемесячно выплачиваются премии или комиссионные за выполнение плана, поскольку они достигают своих целей в течение короткого периода времени. Менеджеры среднего звена получают ежеквартальную или полугодовую премию, так как организованная ими работа подчиненных дает результаты только через некоторое время. Сюда

же можно отнести проектные премии или премии за выполнение определенных основных задач, достижение которых предполагает организацию работы и усилий сотрудников в течение определенного периода. Система сбалансированных показателей может быть использована для награждения руководителей среднего звена, так как перед ними стоят сложные задачи.

Руководители высшего звена награждаются по итогам своей деятельности за год. Виды бонусов для них – участие в прибылях, индивидуальный бонус и опционы за достижение целей, поставленных акционерами.

В зависимости от того, какие результаты работы учитываются при выплате бонусов, практикуется 3 вида переменных выплат.

1. Бонусы по результатам индивидуальной работы – это выплаты, которые не являются обязательными, но могут быть введены на период специального задания, зависящего только от труда конкретного работника. Выплачиваются по итогам выполнения задания.

2. Бонусы по результатам работы подразделения: данный вид выплат представляет собой бонусы работникам подразделения за достижение определенных целей, поставленных на среднесрочный период (месяц, квартал, полугодие).

3. Бонусы по результатам работы компании обычно имеют долгосрочный характер и зависят от экономической эффективности деятельности предприятия и начисляются по итогам года [6, с. 54-56].

Эффективным механизмом поддержания командной работы и укрепления корпоративной культуры является распределение прибыли. К преимуществам этой системы можно отнести следующее, во-первых, то, что сотрудники начинают мыслить как акционеры и понимают, что материальный успех зависит от вклада каждого в повышение эффективности работы предприятия; во-вторых, затраты на персонал сокращаются и происходит оптимизация затрат при выплате сотрудникам доли прибыли. Всем

сотрудникам компании, независимо от занимаемой ими должности, бонусы выплачиваются в виде одной и той же фиксированной суммы. Между всеми, кто внес свой вклад в результаты деятельности компании, распределяется доля прибыли. Такие бонусы всегда приветствуются персоналом и значительно повышают лояльность к компании, особенно если все сотрудники получают одинаковый бонус независимо от занимаемой должности, потому что их усилия одинаковы.

Одним из видов системы распределения прибыли является групповое распределение прибыли. При этом размер премии зависит прежде всего от вклада конкретной группы (цеха, отдела, коллектива), а уже затем от размера прибыли всего предприятия. Данные выплаты часто бывают более регулярными (например, ежеквартальные платежи).

Крупные компании, как правило, используют участие в прибыли, на этапе зрелости.

Большинство компании стараются сочетать достоинства и недостатки различных премиальных программ. Сбалансированная система показателей – это один из вариантов данного бонуса. Этот бонусный вариант может быть использован, когда у компании есть ряд четко определенных задач различного типа, которые необходимо выполнять параллельно, а приоритеты периодически меняются.

Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения может быть различным и определяется зависимостью полученного результата от трудовых усилий самого работника. Переменная часть денежной компенсации может составлять от 5-10% до 60-80% от всего компенсационного пакета.

Переменная часть денежного вознаграждения должна занимать очень весомое место в компенсационном пакете. Это важно, так как правильно построенная бонусная схема, во-первых, определяет цели и требуемые от сотрудников результаты работы; она прямо влияет на формирование приоритетов деятельности сотрудников фирмы, формирует правила и

корпоративную культуру предприятия. Важно лишь, чтобы каждый вид бонусов был рассчитан, экономически обоснован и не носил лишь формальный характер [42, с. 247-248].

Основой социального составляющего компенсационного пакета, является тенденция в разработке компенсационных пакетов компании, относительное увеличение доли социальных выплат общей системе вознаграждений. Развитая социальная политика компании свидетельствует о том, что в стратегические цели входит не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение работника и развитие его личности. И, как показывает опыт, компании, использующие косвенную компенсацию, являются наиболее эффективными и успешными.

Социальные выплаты или бенефиты рассматриваются как вознаграждения, которые не связаны с качеством и количеством труда. Эти выплаты сотрудники получают за факт работы на данном предприятии. Социальные льготы являются компенсацией работникам в виде получения услуг, повышающих уровень их жизни. Данные льготы могут составлять до 50% совокупного дохода сотрудника. Часть социальных льгот предоставляется в законодательном порядке и обязательна для всех предприятий (оплата временной нетрудоспособности, оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам [12, с. 180].

К бенефитам относятся оплата отпусков, медицинская страховка, компенсация транспортных расходов, бесплатные обеды и прочие социальные выплаты, которые определены законодательством или присущие только данному предприятию.

Компонент, который чаще всего входит в социальный пакет современных компаний, - это возмещение затрат на мобильную связь. Существует множество вариантов такой компенсации, выбор которых зависит от

интенсивности телефонных звонков. Например, компания может разрешить сотруднику пользоваться мобильным телефоном неограниченное время, оплатив безлимитный тариф. Бывает, что на мобильную связь выделяется определенная квота, либо компания частично оплачивает мобильную связь.

Для некоторых категорий сотрудников актуальна оплата проезда на общественном транспорте. Сотрудники, эксплуатирующие свой личный транспорт для нужд предприятия, отдадут предпочтение трудиться там, где им будут компенсировать затраты, связанные с использованием личного транспорта. Некоторые предприятия предоставляют корпоративный автомобиль (обычно менеджерам среднего и высшего звена), а так же следят за содержанием и страхованием всех транспортных средств.

На многих предприятиях, где для обеспечения качества работы требуется постоянное повышение квалификации, очень важно, чтобы компания брала на себя расходы по обучению. Многие компании платят (частично или полностью) за то, чтобы сотрудники посещали тренинги, семинары, курсы, конгрессы, конференции, получали сертификаты на повышение квалификации и т.д. Некоторым сотрудникам, занимающимся определенными видами деятельности (информационные технологии, менеджмент, финансы, юриспруденция) обучение просто необходимо. Конечно, это увеличивает риск того, что подготовленных специалистов могут заманить в другую компанию или они начнут искать другие возможности для работы на рынке. Чтобы застраховать себя и избежать от подобную ситуацию, работодатели заключают с работниками договор, согласно которому сотрудник не может уволиться до истечения срока действия сертификата, выданного по результатам обучения, либо устанавливают иные сроки [43, с.57-61].

Приобретает все большее распространение долевое владение компании в той или иной форме: приобретение акций компании, введение в состав учредителей и схемы партисипативного управления, включая систему «stock option» (так называемые опционы). Данная система предусматривает договор, по которому менеджер может приобрести по фиксированной цене

ограниченное количество акций компании с целью дальнейшей перепродажи на уровне котировок финансовых рынков. Чаще всего опционы предлагаются для руководителей высшего звена, но некоторые крупные компании могут предложить работникам всех уровней ограниченное количество опционов.

К сожалению, данные виды программ не всегда мотивируют сотрудников на повышение личной эффективности. Чаще всего, работник не может продать акции и получить материальную выгоду от фактической продажи акций, поэтому связь между оплатой и эффективностью работы еще менее очевидна, чем при участии в прибыли. Система участия в акционерной собственности используется чаще всего в акционированных мультинациональных компаниях с западным капиталом.

Практика подобных компенсаций направлена, прежде всего, на повышение мотивации топ-менеджеров, которые своими решениями оказывают основное влияние на деятельность компании. Руководителям среднего звена в меньшей степени удастся ориентироваться на эту систему, так как в случае с ними труднее проследить связь результатов труда с прибылью и доходами предприятия.

В последнее время в социальную составляющую компенсационного пакета все чаще включаются различные виды страхования. Нередко такими льготами могут пользоваться и члены семьи сотрудника. Внедрение новых программ страхования жизни, здоровья и трудоспособности работника дают основания говорить о дальнейшем увеличении доли страховых составляющих в компенсационном пакете.

Наибольшее распространение имеет такой вид страхования, как система добровольного медицинского страхования работников (ДМС), которая является практически неотъемлемой частью социального пакета любой более или менее утвердившейся на рынке компании. ДМС чаще всего осуществляется по следующей схеме: компания заключает договор с фирмой-страховщиком и определяет всем сотрудникам некоторую сумму, на которую они могут получить стандартный набор услуг (вызов врача или бригады

скорой помощи на дом, госпитализация, амбулаторное лечение, обследование, присутствие медицинского работника в офисе фирмы и т. п.). Тем, кто желает улучшить качество услуг и (или) дополнить этот перечень, за отдельную плату предоставляется возможность, это сделать. Так же некоторые компании предлагают своим сотрудникам оформить страховку по системе ДМС на членов своей семьи по корпоративной цене. Частным случаем страхования является медицинское обслуживание менеджеров после их выхода на пенсию. При использовании такого вида компенсаций стаж работы на предприятии является решающим фактором.

В последнее время стал актуальным вопрос о пенсионных накопительных схемах. Негосударственные пенсионные фонды делают большие ставки именно на корпоративные программы. Как правило, их учредителями являются ведущие российские энергетические, телекоммуникационные, финансовые и иные структуры. Важно, что долгосрочные пенсионные схемы также могут входить в компенсационный пакет. Этот подход особенно эффективен в тех случаях, когда компания заинтересована в долгосрочном удержании сотрудника.

Во многих компаниях в социальную составляющую пакета входят также следующие льготы:

- предоставление неограниченного доступа в Интернет или выделение оплаченного лимита времени;
- оказание сотрудникам бесплатных услуг в виде юридических, психологических и иных консультаций;
- помощь в организации семейного отдыха: скидки на путевки, билеты, бронирование билетов;
- частичная или полная оплата детских садов и лагерей отдыха детям сотрудников;
- проведение корпоративных мероприятий (праздников, загородных поездок, пикников и т.д.) за счет компании;

- скидки на покупку товаров и услуг компании;
- оплата деловых костюмов;
- оплата коммунальных платежей;
- предоставление спецодежды;
- дисконтные карточки в магазинах, спортивных клубах;
- дополнительный оплачиваемый отпуск и прочее [33, с.139-151].

Желательно, чтобы составные элементы социального пакета определялись самими работниками-по крайней мере, компания должна учитывать их мнение. Сделать это можно различными способами: попросить сотрудников составить рейтинг наиболее предпочтительных льгот, провести опрос, либо предложить выбор из достаточно большого количества льгот

Установление социального пакета может базироваться как на основе заслуг работника перед предприятием, так и на основе ранжирования значимости льгот.

Также сотрудникам можно предоставить возможность самостоятельно выбирать себе часть пакета в определенных рамках (так называемый принцип «меню»).

Несмотря на то, что законодательством предусмотрено предоставление минимального набора социальных льгот, бенефиты могут стать действенным инструментом корпоративной компенсационной политики только при целенаправленной работе по разработке и внедрению социального пакета.

Для компании целесообразно создавать и пропагандировать систему бенефитов.

Во-первых, социальные льготы позволяют реально улучшить условия жизни сотрудников, зачастую с небольшими затратами со стороны компании.

Во-вторых, с помощью льгот компания может продвигать определенные корпоративные ценности среди сотрудников. Например, компенсируя стоимость билетов в бассейн или спортзал, вы можете поощрять здоровый образ жизни.

В-третьих, социальные льготы имеют дополнительный благотворный фактор психологического воздействия на сотрудников, так как они подчеркивают ценность и значимость конкретного сотрудника для компании, тем самым повышая его самооценку, а как следствие и лояльность к компании на основе отождествления целей компании и собственных целей.

В-четвертых, разработанный пакет социальных льгот способствует формированию благоприятного имиджа компании (PR-воздействия) как для внешних наблюдателей, так и внутри самой компании [12, с. 356].

Между крупными предприятиями, на фоне ужесточения борьбы (лидерами в своих сегментах рынка) за привлечение высококвалифицированных работников, наметились тенденции увеличения общей доли социальных льгот в компенсационных пакетах компаний и расширения спектра используемых льгот.

Так, по мнению известного московского оргконсультанта Александра Соснового, основной тенденцией развития компенсационных пакетов организаций является относительное увеличение социальных выплат и выплат в общей системе оплаты труда. Грамотно разработанная социальная политика компании свидетельствует о том, что стратегические цели организации включают в себя не только максимизацию прибыли, но и социальную защищенность работника, развитие его личности. И, как показывает опыт, такие организации наиболее эффективны, рыночно успешны [44, с. 49].

## **1.2 Принципы построения и внедрения компенсационного пакета**

Во многом от того, насколько грамотно и продуманно построена система компенсации, зависит успешность ее внедрения и в целом успех компании, а значит необходимо уделить пристальное внимание управлению системой компенсаций. Если в компании ранее не было системы компенсаций, то её необходимо сформировать исходя из целей организации, так как эта система призвана обеспечить компанию кадрами необходимого качества

(квалификации). Таким образом, при создании системы вознаграждения необходимо учитывать стратегию развития компании.

Так же не нужно забывать и о корпоративной культуре. Её традиции должны быть отражены в компенсационном пакете организации. Например, если в компании принято отмечать праздники вместе, то вполне вероятно, что руководство должно найти возможность провести эти мероприятия за счет компании.

При построении компенсационного пакета важно следовать общим принципам.

1. Система компенсации должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника.

2. Система компенсации должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. компенсации в первую очередь должны быть средством управления для руководителя, а затем выступать в качестве элемента мотивации трудовой деятельности сотрудников. В системе компенсации руководство организации должно иметь возможность использовать как поощрения, так и наказания.

3. Система компенсации, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане. При разработке и внедрении новой системы у работника должна быть возможность увеличивать свое денежное вознаграждение по сравнению со старой системой. С другой стороны, система компенсаций не должна предъявлять чрезмерных требований к предприятию, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

4. Внедрение системы компенсации должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах

денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.

5. Система компенсации должна быть направлена на то, чтобы оценивать не самого работника, а его трудовую деятельность и результаты труда в соответствии с поставленными целями. Часто неудовлетворительные критерии оценки трудовой деятельности являются основной причиной того, что компенсационный пакет не достигает своих целей.

6. При определении уровня вознаграждения и составлении социальной и бонусной частей пакета важно, чтобы в поведении менеджеров не было субъективизма.

Разработка системы оплаты труда и, в общем, компенсационной политики компании не должна рассматриваться как некий изолированный процесс, не связанный с циклом стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала и состоянием рынка труда [36, с. 59-61].

Прежде чем создавать, изменять или оптимизировать компенсационную политику компании, необходима предварительная работа по формулированию основных принципов, на основе которых должны разрабатываться системы денежного вознаграждения в компании.

Специалисты называют десять вопросов, на которые нужно иметь ответы, перед тем как приступить к разработке системы оплаты труда в любой организации.

1. Какой в компании принят вид стратегического планирования – краткосрочный (до 1 года) или долгосрочный (2 года и более). Период, на который разрабатывается система оплаты, определяется циклом планирования?

2. Какое количество схем заработной платы будет применяться (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала)?

3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда ?

4. Какая на текущий момент ситуация на рынке труда, какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые задействованы в компании, какие требования к ним предъявляются, какого уровня пакет социальных льгот для них предусмотрен?

5. Какова позиция компании при определении уровня оплаты труда своих работников: выше, ниже или на уровне рыночных ставок? Способна и готова ли компания за эффективный труд платить выше рыночной средней зарплаты?

6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить в период испытательного срока)?

7. Каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами)?

8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?

9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

10. Компенсационная политика секретная или публичная? [44, с.50].

Даже если дать четкие ответы на эти вопросы, компания не застрахована от провала при разработке и внедрении системы вознаграждения. Существует четыре наиболее распространенных причины неудачного внедрения систем оплаты:

1. Неудовлетворительные критерии оценки производительности труда: многие системы оценивают работника, а не его производительность труда и результаты работы, в соответствии с их поставленными целями;

2. Секретность в отношении принципов оплаты. Для работников неизвестно справедлива ли система оплаты;

3. Ошибка системы оплаты труда, основанной на заслугах (стаж работы в организации) и прямая зависимость между темпами роста заработной платы и стоимостью жизни;

4. Субъективность поведения менеджеров при определении уровня оплаты труда.

Любые изменения, дополнения и реорганизации системы денежного вознаграждения должны соответствовать провозглашенным принципам.

Прежде чем принять решение об изменении системы денежного вознаграждения персонала компании, необходимо изучить мотивационную структуру сотрудников.

Исследования мотивационной структуры проводятся по следующим факторам (таблица 1).

Таблица 1 – Факторы исследования мотивационной структуры

| Факторы удовлетворенности трудом<br>(качеством труда в компании)                                              | Ценностные факторы                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| отношение к содержанию выполняемой работы                                                                     | деньги (размер и способы получения денежного вознаграждения);                                                             |
| отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники;                 | перспективы роста (карьерного, профессионального, личного) – ценность развития и самореализации;                          |
| удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т. д.);              | ценность общности (хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к престижной компании); |
| отношение к компании (фирма, предприятие);                                                                    | ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода;   |
| удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения;                                   | ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкий рабочий график);                                               |
| отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, мотивирование сотрудников). | ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе).                                                                   |

Источник: Сосновы, А.П. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания / А.П. Сосновы // Московский психологический журнал. –2005. – №8. – С. 53.

В качестве методов получения информации чаще всего используются анкетирование и структурированные интервью. Опрос позволяет охватить большее число опрошенных сотрудников, структурировать вопросы и выполнять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность для более глубокого анализа представлений сотрудников о факторах удовлетворенности работой и их собственных трудовых ценностях. Желательно использовать эти методы в сочетании.

Любой организации при разработке компенсационного пакета необходимо решить ряд вопросов, которые влияют на успешное построение компенсационной политики.

Прежде всего, важно провести анализ и выявить какой тип стратегического планирования принят в компании (краткосрочный или долгосрочный), затем необходимо установить период, на который разрабатывается платежная система. Чаще всего определяется, сколько схем оплаты труда будет применяться в организации (различные схемы могут применяться для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала).

Следующий момент – выяснение того, кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.), и установление круга обязанностей руководителей и служб.

Обычно ответственность за внедрение компенсационной политики лежит на руководителях подразделений и на специалистах службы управления персоналом.

Необходимым является решение следующих задач:

- определение организационной структуры компании;
- анализ рабочих мест;
- описание создаваемых рабочих мест и корректировка описаний существующих в подразделении рабочих мест по действующей тарифной сетке;
- определение разрядных коэффициентов;
- установление базовых окладов, установление надбавок и доплат;
- формирование системы постоянной (базовой) заработной платы;
- изменение целей подразделения в конкретные задачи и определение оценочных показателей непосредственных подчиненных – для формирования переменной части заработной платы;

- организация учета достижений оценочных показателей;
- установление и корректировка базовых оценочных показателей;
- определение механизмов переменной части денежного вознаграждения;
- контроль выполнения работниками поставленных задач.

Специалисты по управлению персоналом занимаются следующими вопросами:

- внедрение компенсационного пакета;
- информирование сотрудников об изменениях в системе компенсации;
- консультирование менеджеров по вопросам системы компенсации;
- анализ результатов использования компенсаций.

Не каждая компания может справиться с вышеперечисленными задачами своими силами. Поэтому в некоторых случаях привлекают внешних консультантов. Их плюсами является то, что они могут привнести свежий взгляд на положение дел в компании. Кроме того, они могут опосредованно использовать опыт других компаний в решении подобных задач [38, с. 403].

Для того чтобы компенсационный пакет был конкурентоспособным, необходимо определить позицию компании относительно уровня оплаты труда ее работников; провести исследование ситуации на рынке труда; изучить, какие уровни оплаты труда предлагаются специалистам, которые задействованы в компании, каковы требования, какой компенсационный пакет они предлагают.

Важно также установить пропорции при определении компенсаций, то есть соотношение между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами.

Компенсационная система, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутрифирменный документ, в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается ряд документов, в

которых отдельно прописывается система заработной платы и премиальная система, и отдельно - система социальных льгот. Экономическая сущность этих документов заключается в управлении ростом производительности труда работника, структурного подразделения и предприятия в целом. Структура и содержание положений должны содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия документов и условия его модификации.

Провести описание показателей премирования, условия премирования, круг премируемых лиц, источники премирования, шкалу премирования, механизмы и условия депремирования, все это необходимо сделать при создании документа, определяющего премиальную систему [10, с. 18-19].

Когда происходит внедрение новой системы оплаты труда или ее изменение, прежде всего, необходимо обеспечить уверенность работников в процессе изменения порядка оплаты труда. Любое нововведение вызывает определенную настороженность, и значительные изменения в системе оплаты труда могут восприниматься как направленные на усиление эксплуатации. Главным вопросом внедрения компенсационного пакета является доверие сотрудников к руководству компании и разрабатываемым мерам.

В качестве мер по внедрению системы компенсаций руководители получают информацию и проходят обучение по конкретной компенсационной системе, методам измерения результатов труда, а также разъясняют особенности применения новых механизмов оплаты труда. Больше времени потребуется для разработки механизма информирования сотрудников о новой системе оплаты труда не же ли чем на разработку самой системы компенсаций. Информирование сотрудников должно состоять как минимум из трех этапов. Первый этап- информирование персонала происходит в письменной и устной формах. Вторая- сотрудники проходят специальные обучающие программы, моделирующие различные ситуации, связанные с новой системой

компенсации. Последний этап-это постоянное консультирование и поддержка сотрудников. У них возникнут различные вопросы, и вам необходимо определить количество людей, которые имеют полномочия консультировать и разъяснять компенсационную политику компании.

Вконец, когда модернизация компенсационной системы завершится, нужно будет оценить наличие у компании средств, которые предполагаются в рамках новой системы. Довольно часто возникают ситуации, когда компенсационные выплаты достигают таких размеров, что руководству компании становится проблематично выплачивать такие деньги сотрудникам, и оно пытается задним числом отменить некоторые пункты компенсационной системы [41, с. 54].

Важным вопросом является мониторинг эффективности новой системы оплаты труда. Некоторые выплаты, премии или надбавки могут быть рассчитаны на достаточно длительную перспективу, и система оплаты труда должна отработать многократно, прежде чем работник начнет осознавать механизм своего действия и направлять свои трудовые усилия в намеченное русло. Помимо измерения и отслеживания объективных показателей производительности труда работников, необходимо периодически определять удовлетворенность работников новыми условиями денежного вознаграждения, для чего можно использовать методы анкетирования и опросов. Результаты мониторинга системы компенсаций должны привести к изменению условий и механизмов денежной компенсации [18, с.20-21].

Таким образом: формирование эффективной кадровой политики любой организации невозможно без определения и обеспечения работников современным компенсационным пакетом, включающим прямую и косвенную компенсацию, которая компенсирует работникам физические и умственные усилия, затраченные в процессе деятельности и развития компании. Все организации предоставляют своим сотрудникам компенсационный пакет, но его состав может существенно отличаться в разных компаниях.

Состав компенсационного пакета должен быть сбалансированным и в первую очередь отвечать потребностям работников. Прежде чем включать в компенсационный пакет какой-либо вид неденежной компенсации, необходимо тщательно провести анализ возможностей организации, ее стратегию, характеристики коллектива и их интересы. Важно, чтобы каждый компонент компенсационного пакета был рассчитан, экономически обоснован, а не только формально.

Хорошо продуманная и структурированная система вознаграждений помогает решать многие задачи компании, в том числе подбор высококвалифицированного персонала, удержание перспективных сотрудников, стимулирование качественного улучшения работы, профессионального и карьерного роста, повышение мотивации, управление персоналом, административное воздействие.

## **ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПЕНСАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ АО «ПТПА»**

### **2.1 Оценка состояния компенсационной системы АО «ПТПА»**

Вот уже более 50 лет завод АО «Пензтяжпромарматура» (ПТПА) успешно работает на российском и зарубежном рынках и считается одним из ведущих российских производителей трубопроводной арматуры для нефтяной, газовой и других отраслей промышленности, а также для тепловой и атомной энергетики, водоснабжения.

В 1951 г. был основан «Пензенский второй арматурный завод», который в настоящий момент носит название АО «Пензтяжпромарматура» (ПТПА). Сразу после окончания Великой Отечественной войны на всей территории СССР возобновилось строительство систем нефте- и газопроводов. Именно с этого времени предприятие начало активно развиваться.

Предприятие было приватизировано в 1993 В результате, завод стал акционерным обществом, уставный капитал которого, на данный момент, разделен на определенное число акций. Работники получили около 52 % акций предприятия, государственный пакет составлял 13 %. На сегодняшний день на заводе работают 951 чел. Общая площадь комплекса составляет 25,26 гектара, где располагаются промышленные цеха и административные корпуса в количестве 31 здания . Образовано и действует АО «ПТПА» на основании Устава, утвержденного общим собранием акционеров АО «ПТПА» 14.05.2007. В нем определены основные цели и виды деятельности общества, а именно, что АО «Пензтяжпромарматура» является юридическим лицом.

В Уставе также установлены основные виды деятельности предприятия, в соответствии с пунктом три Устава АО «ПТПА», в их числе:

– разработка, производство и реализация различных типов и видов промышленной, санитарно-технической и специального назначения трубопроводной арматуры, а также средств управления арматурой

специального технологического оборудования, средств механизации и автоматизации производства, а также иной продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления;

– разработка, производство и реализация изделий для атомных станций, конструирование, изготовление и реализация оборудования для объектов использования атомной энергии;

Структура менеджмента на предприятии выстроена по линейно-функциональному принципу. Она эффективна, так как подразумевает наличие служб, которые подчиняются напрямую генеральному директору предприятия. В их же подчинении находятся отделы, имеющие более узкую специализацию. Отдельно директору подчиняются заместитель директора по управлению стратегическими проектами, аппарат управления, юридический отдел и отдел управления бизнес-процессами (в приложении А). Высшим органом управления предприятия является общее собрание акционеров. В качестве исполнительного органа в организации выступает непосредственный директор (А. А Чернышев). В компетенцию генерального директора входит совершение различного рода сделок; выдача доверенностей; утверждение структуры, штатного расписания, должностных инструкций сотрудников предприятия, положений о филиалах; подписание приказов и указаний, обязательных для исполнения всеми работниками предприятия.

Постоянно действующим совещательно – исполнительным органом является совет директоров. Он осуществляет текущее руководство деятельности предприятием, непосредственно подчинен генеральному директору и подотчетен общему собранию акционеров. К компетенции директората относятся вопросы текущей финансово – хозяйственной деятельности, не отнесенные к компетенции собрания акционеров.

Компенсационный пакет-материальное или нематериальное вознаграждение, которое получают работники в качестве компенсации за обеспечение организации своим временем, здоровьем, энергией, интеллектом и результатами труда. Основная ценность системы вознаграждения

заключается в стимулировании производственного поведения работников предприятия, направляя его на достижение своих стратегических целей, иными словами, на соединение материальных интересов работников со стратегическими целями организации.

Таким образом, в АО «ПТПА» базовые принципы компенсационной политики предприятия содержатся в коллективном договоре, который включает в себя также: положение о порядке организации и оплаты труда работников АО «ПТПА» положение о премировании работников АО «ПТПА» за производственные результаты ; Положение об организации нематериальной мотивации работников АО «ПТПА» (приложение В).

На основании анализа вышеперечисленных документов необходимо определить формы оплаты труда, используемые на предприятии, т.к. оплата труда является базовым элементом компенсационного пакета любого предприятия.

В соответствии с трудовым законодательством РФ система и размер оплаты труда, а также другие виды доходов устанавливаются предприятием самостоятельно. На предприятии установлена бестарифная система оплаты труда. По соглашению работодателя и работника трудовым договором могут быть установлены другие системы оплаты труда.

За последнее время была усовершенствована система оплаты труда, регламентированы нормы времени, внедрена система РМТО (рациональная модель трудовых отношений). Это подразумевает, что каждый сотрудник оценивается по качеству работы. Чем выше рейтинг руководителя, тем выше ранг и, соответственно, зарплата, а премия, в свою очередь, зависит от выполнения производственного плана. Еще одним важным элементом мотивации является система поощрений внутри компании для тех, кто отличился существуют следующие виды вознаграждений:

- знак «За вклад в развитие предприятия»;
- знак почета АО «ПТПА», который проработавшим не менее 20 лет на предприятии, за заслуги перед заводом;

- почетная грамота губернатора области, главы города;
- занесение на Доску почета и др.

В коллективе АО «ПТПА» успешно сочетаются многолетние традиции и опыт сотрудников.

Заработная плата начисляется в соответствии с результатом работы всего коллектива предприятия, а также присвоенным уровнем квалификации, фактически отработанным временем и базовым окладом, установленным на предприятии, который может меняться в зависимости от заработанных средств на оплату труда, с учетом изменений индекса оплаты труда, потребительских цен и утверждается руководителем предприятия. Заработная плата работникам при бестарифной оплате труда начисляется в результате выполнения должностных обязанностей, качественного выполнения задания производства, а также при соблюдении санитарно-гигиенических требований и правил охраны труда, внутреннего трудового распорядка.

При ухудшении работы предприятия, снижении показателей, производственных упущениях, допущенных на предприятии, работникам выплачивается зарплата в соответствии с настоящим положением, но не менее минимального размера оплаты труда, установленного законодательством РФ.

Квалификационные уровни, оплата труда и порядок ее организации

Основой системой оплаты труда является квалификационный уровень, который характеризует профессиональную компетентность работника и вклад его в общие результаты труда.

Квалификационные уровни работников устанавливаются «Штатным расписанием» предприятия и утверждаются руководителем.

Изменение квалификационных уровней работников производится постоянно действующей квалификационной комиссией и аттестационной комиссией и утверждаются руководителем.

Работнику могут быть установлены следующие виды доплат: за совмещение профессий; за исполнение обязанностей временно

отсутствующего работника; за вредность; за освоение смежных профессий (должностей); за обучение работников и т.п.

Размер доплат устанавливается по соглашению сторон трудового договора и утверждается приказом руководителя.

Доплаты могут быть установлены в процентном отношении от должностного оклада с учетом начисленной ежемесячной премией за фактически отработанное время.

Работа в выходные, праздничные дни, а также сверхурочные работы оплачивается в соответствии с ТК РФ.

Начисления стимулирующего характера включают премии за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде, за выполнение особо важного задания, премии за результаты производственно-хозяйственной деятельности.

В компенсационный пакет входит не только оплата труда, но и различного рода нематериальные «компенсации».

Мероприятия по обеспечению нематериальной мотивации работников проводятся в целях повышения лояльности работников по отношению к предприятию и его коллективу и укрепления корпоративной культуры .

Задачи проведения мероприятий по обеспечению нематериальной мотивации: повышение качества и эффективности выполнения должностных обязанностей работниками, результативности; удержание работников в организации; создание благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе.

Для достижения вышеуказанных целей и выполнения поставленных задач на предприятии могут проводиться следующие мероприятия по обеспечению морального (нематериального) стимулирования работников:

1. Ведение приема работников по личным вопросам руководителем предприятия (его заместителями) по мере необходимости.

Любой работник, независимо от стажа работы на предприятии, имеет право лично или через руководителя своего структурного подразделения

обратиться к руководителю предприятия или его заместителям за помощью в решении тех или иных личных проблем путем устного или письменного заявления.

Руководитель предприятия (его заместители с учетом имеющейся у них компетенции) по мере возможности (финансовой, организационной, хозяйственной и др.) оказывают работнику содействие в решении имеющейся у него проблемы.

2. Организация проведения медицинских осмотров непосредственно на предприятии.

Руководство предприятия, заключая договор о проведении медицинских осмотров, исходит из возможности медицинского учреждения провести медосмотр работников непосредственно на предприятии полностью или частично.

Даты и время проведения медицинского осмотра работников утверждаются с учетом минимального нанесения ущерба как рабочему процессу, так и использованию личного времени работников.

3. Организация получения работниками предприятия бесплатных занятий по оздоровлению спины в рабочее время в оборудованном кабинете. Так же сотрудникам предоставляются абонементы в фитнес и тренажерный залы.

Работник, желающий воспользоваться данными услугами в целях профилактики здоровья или лечения, должен подать письменное заявление менеджеру по персоналу. Очередность получения услуг формируется по дате подачи заявлений. Работники, имеющие назначение врача, получают услугу вне очереди.

4. Организация посещения работников предприятия здрав. пункта, в который входят кабинет терапевта, физиотерапевтический кабинет, кабинет стоматолога с бесплатным осмотром, лечением и профилактикой зубных заболеваний. А так же всем сотрудникам предоставляется полис добровольного медицинского страхования (ДМС), путевки в санатории и

профилактории. Сотрудник, имеющий хроническое заболевание, имеет право получить путевку вне очереди.

5. Своевременное информирование работников:

- об участии предприятия в различных конкурсах, выставках и его результатах;
- о проводимых предприятием рекламных акциях;
- о результатах проводимых соответствующими органами проверок;
- о промежуточных и итоговых достижениях в работе структурных подразделений и отдельных работников;
- о полученных предприятием и отдельными работниками благодарностей, наград и т.п.;
- о полученных предприятием поздравлений от клиентов и других организаций;
- о случаях нарушения работниками утвержденных на предприятии правил и о их последствиях;
- и т.д.

Соответствующая информация вывешивается для ознакомления работниками на информационном стенде предприятия. Текст информационных листов должен быть лаконичным, достоверным, написан доступным языком, а также привлекать внимание работников.

Ответственными за подготовку материалов назначаются руководители соответствующих структурных подразделений.

6. Предоставление возможности участия детям работников, в проектах различных направлений : Журналистика, Экономика, конструирование и т.д. Данное мероприятие проходит каждое воскресенье на базе предприятия. Так же детям предоставляются ежегодные путевки с поездкой на море 1 раз в год.

7. Поздравление работников предприятия с днем рождения:

- вывешивание красочного поздравления от коллектива предприятия на информационном стенде для всех работников.

Поздравление работников предприятия с персональным юбилеем (50, 55, 60 и т.д. лет). Дополнительно к мероприятию по поздравлению с днем рождения:

- награждение ценным подарком всех юбиляров;
- объявление благодарности (награждение почетной грамотой) работникам, внесшим вклад в развитие предприятия;
- поздравление юбиляра (служащего – директором или его заместителями в присутствии коллег, рабочего – заместителем директора или непосредственным руководителем и работником отдела кадров в коллективе структурного подразделения) с вручением памятного подарка, благодарности или почетной грамоты, оглашением приказа о поощрении.

Поздравление работников с юбилеем по стажу работы на предприятии (10,15,20,25 лет и т.д.):

- награждение ценными подарками юбиляров в момент наступления юбилейной даты или в конце текущего квартала;
- объявление благодарности (награждение почетной грамотой) работникам за многолетний труд;
- поздравление юбиляров (директором или его заместителями в присутствии всего коллектива предприятия) с вручением памятного подарка, благодарности или почетной грамоты, оглашением приказа о поощрении;
- памятная фотография момента вручения руководителем ценного подарка и благодарности (почетной грамоты) работнику.

Организация проведения вышеуказанных мероприятий возлагается на заместителя директора по экономике.

Контроль за датами дней рождений работников и датами наступления стажа, приобретение открыток, соответствующих бланков, подарков, оформление поздравлений возлагается на менеджера по персоналу.

8. Организация коллективных поездок по историческим (знаменитым) местам 1-2 раза в год за счет средств предприятия.

Информация об организации коллективной поездки за 2 недели доводится до сведения работников сотрудниками отдела кадров в форме устного или письменного объявления. Желающие участвовать в коллективной поездке регистрируются в отделе кадров.

В зависимости от количества желающих формируются группа или группы для поездки.

Коллективная поездка может быть организована собственным или наёмным транспортом с привлечением экскурсовода или без него.

#### 9. Празднование дня машиностроения

- объявление благодарности (награждение почетной грамотой) работникам за многолетний труд;

- вручение Почетных грамот районной, городской администрации, Губернатора Пензенской области, Министерств Пензенской области и других органов муниципальной и государственной власти, присвоение почетных званий («Ветеран труда», «Заслуженный работник РФ» и т.д.) особо отличившимся работникам;

- памятная фотография бригад, структурных подразделений с руководством предприятия;

- организация праздничного концерта;

- выдача подарка бывшим работникам предприятия, ушедшим на пенсию и отработавшим на предприятии не менее 10 лет.

10. Ведение альбома, повествующего историю развития предприятия. Альбом содержит фотографии, отражающие памятные этапы развития предприятия. Каждый работник при желании вправе ознакомиться с данным альбомом.

Ответственным лицом за формирование, ведение и хранение альбома назначается главный технолог.

К памятным этапам развития предприятия могут быть отнесены следующие события: реконструкция зданий, сооружений; внедрение новых видов оборудования; внедрение новых технологий и видов продукции;

участие предприятия в различных конкурсах, выставках, презентациях и т.д.; юбилейные мероприятия, проводимые предприятием; другие мероприятия, предложения о внесении которых исходят от руководителей структурных подразделений и, по мнению руководства, должны быть занесены в альбом.

#### 11. Проведение корпоративных мероприятий.

Социальное обеспечение, льготы и гарантии, наряду с оплатой труда и моральным стимулированием, являются неотъемлемой частью компенсационной политики АО «ПТПА».

В соответствии с коллективным договором АО «ПТПА» работодатель обязуется:

##### 1. Организовать:

а) горячее питание в столовой всех работников;

б) отдых работников в установленные перерывы в специализированных помещениях с созданием условий для: хранения продуктов питания; нагрева и охлаждения питьевой воды; приёма пищи (оборудование для разогрева пищи; и др.); сбора отходов (пакеты для мусора и др.); физической и эмоциональной разгрузки (мебель, журналы, газеты и другие средства массовой информации, настольные игры и др.);

в) возможность курения работников в специализированных местах и помещениях, оснащенных необходимым оборудованием;

2. выплачивать при наличии средств (прибыли) единовременные пособия уходящим на пенсию работникам, проработавшим на предприятии не менее 10 лет в размере до 2-х среднемесячных заработных плат;

3. выдавать путевки в лагеря отдыха для детей, в санатории, дома отдыха работникам, проработавшим на предприятии не менее 1 года;

4. оказывать при наличии средств (прибыли) материальную помощь по заявлению работникам: находящимся в тяжелом материальном положении, а также по семейным обстоятельствам. Материальная помощь выдается по приказу директора в зависимости от стажа работы на предприятии и присвоенного квалификационного уровня работника; в случае смерти

работника, либо в случае смерти членов семьи (супруга, родителей, детей) в размере до 10 минимальных заработных плат, установленных законодательством, а в случае смерти других членов семьи - в размере до 5 минимальных заработных плат.

Размер материальной помощи может быть уменьшен или увеличен в зависимости от наличия средств, вклада работника в развитие предприятия, наличия (отсутствия) нарушений трудовой и производственной дисциплины.

1. При сокращении численности или штата работников преимущественное право на оставление на работе предоставляется согласно Трудового Кодекса РФ. Льготы и компенсации работникам высвобождаемым с предприятия, предоставляются в соответствии с Трудовым Кодексом РФ.

2. Работодатель производит доплату до фактического среднего заработка в случае временной нетрудоспособности.

3. В целях своевременности начала работы предприятия и более эффективной организации производственного процесса работодатель за счет собственных средств может организовать доставку работников на работу (с работы).

Итак, компенсационная политика, реализуемая в ПТПА», призвана обеспечить: привлечение персонала в организацию; сохранение сотрудников в организации; стимулирование производительного поведения; контроль над издержками на рабочую силу; соответствие требованиям законодательства.

## **2.2 Выявление особенностей применения компенсационного пакета АО «ПТПА»**

В АО «ПТПА» было проведено социологическое исследование. Было опрошено 100 человек, выборка случайная.

Отметим, что главным стимулом работы на предприятии для сотрудников являются: достойная заработная плата – ответили 82%

респондентов; хорошие отношения в коллективе – 38%; благоприятные условия труда – 36%. (рисунок 2).



Рисунок 2 - Распределение ответов на вопрос: «Что для Вас является главным стимулом работы на данном предприятии?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

На вопрос: «Считаете ли Вы распределение оплаты труда на Вашем предприятии справедливым?» 18% респондентов ответили - иногда да, иногда нет (трудно сказать); 7% - определенно несправедливая; 70% - определенно справедливая; 5% - затрудняюсь ответить (рисунок 3).

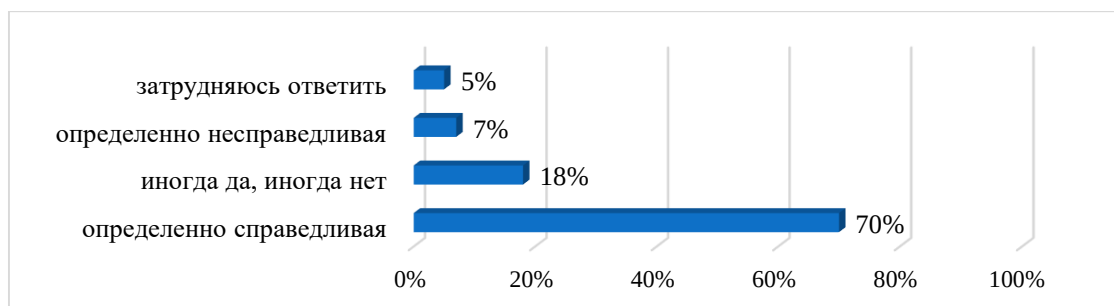


Рисунок 3 - Распределение ответов на вопрос: «Считаете ли Вы распределение оплаты труда на Вашем предприятии справедливым?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

Как показали результаты анкетирования, более половины опрошенных считают, что оплата труда соответствует объему выполняемой работы (рисунок 4).

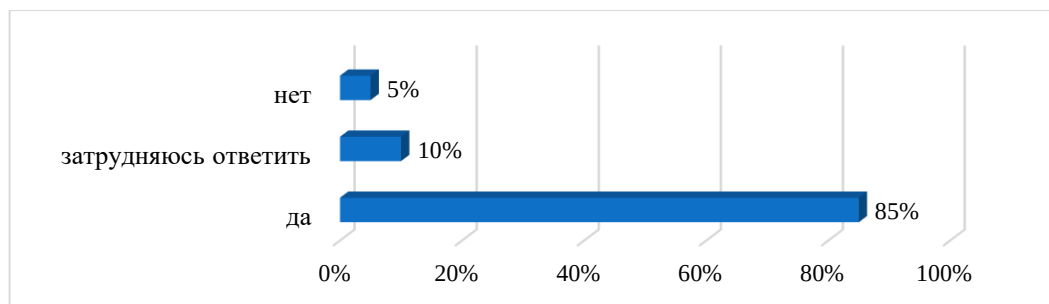


Рисунок 4 - Распределение ответов на вопрос: «По Вашему мнению, оплата труда соответствует объему выполняемой работы?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

Респондентам было предложено определить из каких элементов должна состоять оплата труда. 75% опрошенных ответили - фиксированный оклад + процент, зависящий от результатов работы + различные социальные бонусы; 10% респондентов - фиксированный оклад + процент, зависящий от результатов работы + премия; 5% респондентов - фиксированный оклад + премия; 5 % респондентов - фиксированный оклад + процент, зависящий от результатов работы; 3% респондентов - фиксированный оклад + различные социальные бонусы; 2% респондентов - затрудняюсь ответить (рисунок 5).



Рисунок 5 - Распределение ответов на вопрос: «Из каких элементов, на Ваш взгляд, должна состоять ваша оплата труда?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

В АО «ПТПА» заработная плата начисляется в соответствии с результатом работы всего коллектива предприятия, а также присвоенным уровнем квалификации, фактически отработанным временем и базовым окладом, установленным на предприятии, который может меняться в зависимости от заработанных средств на оплату труда, с учетом изменений индекса оплаты труда утверждается руководителем предприятия. 75% - подавляющее большинство, считают, что заработная плата должна состоять из: фиксированного оклада + процента, зависящего от результатов работы + различные социальные бонусы, следовательно, мнение респондентов не противоречит действующей на предприятии системе оплаты труда.

При анализе системы оплаты труда АО «ПТПА» особое внимание было уделено оценке ее справедливости. Это позволяет предположить, что главным фактором формирования чувства справедливости является не столько сумма заработка, сколько субъективные оценки работниками значимых аспектов своей работы. К ним, в соответствии со сложившейся практикой социологических исследований, следует отнести оценки влияния на правосознание: а) соотношения размера оплаты труда и имеющейся квалификации, личного трудового вклада, б) оплаты труда работников, выполняющих аналогичную работу на данном предприятии. Размер заработной платы во многом определяется положением компании на рынке сбыта, а не спецификой работы сотрудников. Сами работники четко понимают этот факт, определяя соотношение факторов их личного трудового вклада, квалификации и конечных результатов работы предприятия в их влиянии на размер получаемой заработной платы.

На вопрос: «Какие виды премий используются в Вашей организации?» 92% респондента ответили - премии за качество выпускаемой продукции; 86% - премирование за выполнение дополнительного объема работ (совместительство); 75 - премирование за качественное и быстрое выполнение особо важных заданий и особо срочных работ; 20% - квартальные и годовые премии; 11% - премии связанные с юбилейными датами (рисунок 6).



Рисунок 6 - Распределение ответов на вопрос: «Какие виды премий используются в Вашей организации?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

В соответствии с положением о премировании работников АО «ПТПА» в организации используются все виды премий перечисленные в данном вопросе. Однако, некоторые варианты ответов составляют очень маленький процент. Из этого следует, что работники либо не осведомлены о получении некоторых из видов премий, либо их не получают. Из интервью с менеджером по персоналу АО «ПТПА», стало ясно, что большинство работников знают, какие из видов премирования используются в организации.

Большинство респондентов указали, что надбавки к заработной плате получают один раз в месяц (86%) и один раз в квартал (68%), 32% один раз в полгода (рисунок 7 ).

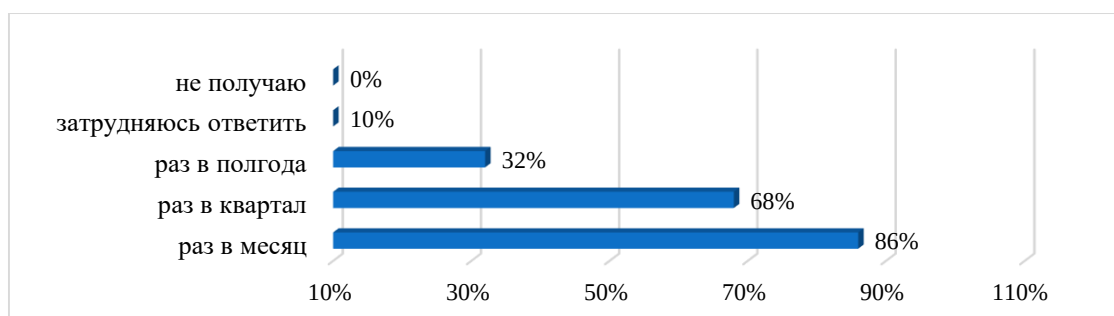


Рисунок 7 - Распределение ответов на вопрос: «Как часто в организации Вы получаете премии, надбавки?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

В соответствии с положением о премировании работников АО «ПТПА» премирование сотрудников осуществляется с разной периодичностью: раз в месяц, в полугодие, в квартал. Из ответов на данный вопрос следует, что премии раз в год работники не получают, т.к. никто из респондентов не выделил этот вариант ответа. В своем интервью, менеджер по персоналу АО «ПТПА», пояснила эту ситуацию: «Премии нашим сотрудникам начисляются и выплачиваются за любой период работы – месяц, квартал, полугодие, так как ежемесячные и квартальные выплаты носят обязательный характер, а вот полугодовые и годовые премиальные поощрения рекомендательный характер и утверждаются руководителем».

Отметим, что большая часть респондентов считают необходимым совершенствование системы оплаты труда на данном предприятии (рисунок 8).

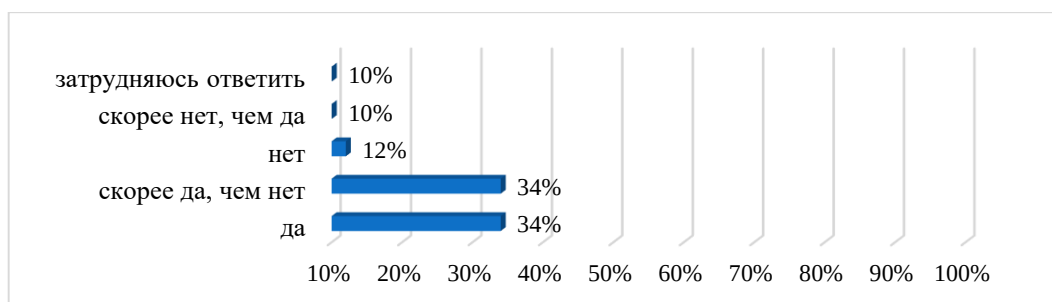


Рисунок 8 - Распределение ответов на вопрос: «Считаете ли Вы необходимым совершенствование системы оплаты труда на данном предприятии?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

На открытый вопрос: «Какие изменения Вы хотели бы привнести в систему оплаты труда?» респонденты предложили следующее: сверхурочные оплачивать вдвойне; чтобы премия начислялась не в зависимости от реализации продукции, а от количества произведенного; дополнительные выплаты за специальные задания.

Анализируя ответы респондентов, можно сделать вывод о следующем: подавляющее большинство респондентов склоняются к тому, что на предприятии необходимо совершенствовать систему оплаты труда.

На вопрос: «Существует ли система поощрений сотрудников предприятия за успехи в работе (улучшение качества продукции, выполнение и перевыполнение производственного плана, выполнение специальных заданий и т.п.)?» 86% опрошенных ответили - да; 7% - затрудняюсь ответить; 5% - скорее нет, чем да; 2% - скорее да, чем нет (рисунок 9).

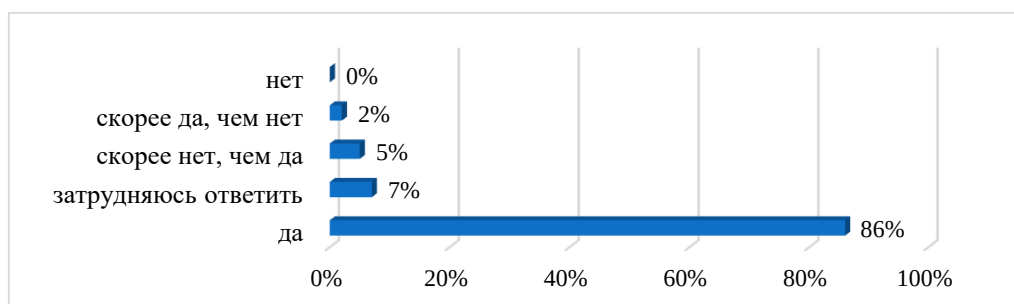


Рисунок 9 - Распределение ответов на вопрос: «Существует ли система поощрений сотрудников предприятия за успехи в работе?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

Результаты по данному вопросу весьма понятны, так как большинство работников осведомлены о получении некоторых из видов премий, либо их получают – об этом говорят данные, описанные выше

По мнению большинства респондентов на предприятии регулярно проводятся конкурсы и соревнования между сотрудниками (рисунок 10).

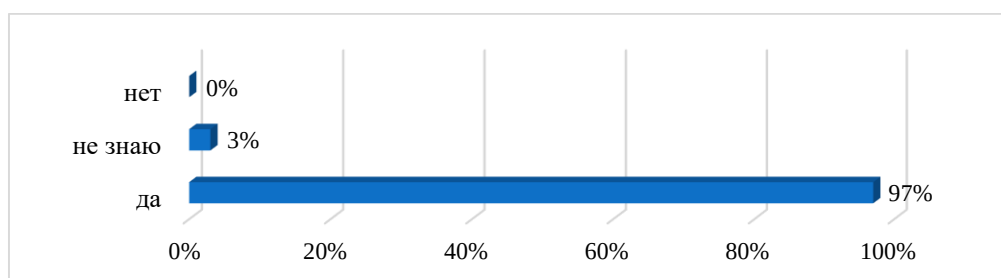


Рисунок 10 - Распределение ответов на вопрос: «Организуются ли на предприятии конкурсы (например, на звание лучшего работника, бригады, лучшего по профессии и т.п.)?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

На вопрос «Принимали ли Вы участие в конкурсах, проводимых на предприятии?» респонденты ответили: да – 85% от общего количества опрошиваемых, нет – 15%.

В положении о нематериальной мотивации работников АО «ПТПА» говорится о том, что на предприятии проводятся ежегодные соревнования в номинациях «Лучший по профессии», «Лучший служащий», «Самый квалифицированный рабочий». В результате анкетирования удалось выявить, что на предприятии проводятся конкурсы и соревнования между сотрудниками, таким образом, положение о нематериальной мотивации на предприятии действительно работает.

На вопрос: «Проводятся ли на данном предприятии корпоративы, коллективные поездки (экскурсии) и т.п.» 95% респондентов ответили - да; 5% - нет (рисунок 11).

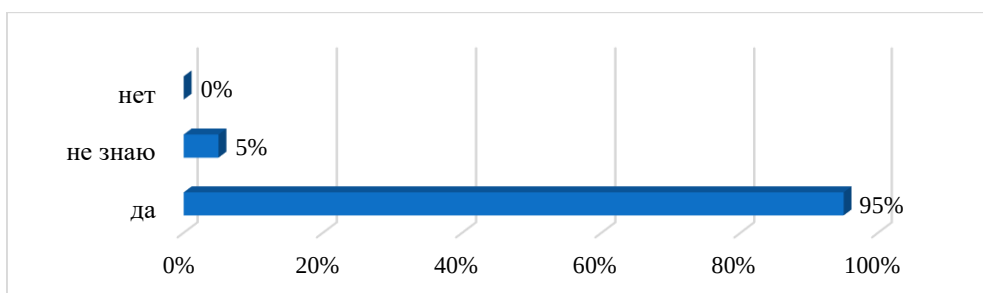


Рисунок 11 - Распределение ответов на вопрос: «Проводятся ли на данном предприятии корпоративы, коллективные поездки (экскурсии) и т.п.» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

В соответствии с положением о нематериальной мотивации в организации проводятся корпоративы и коллективные поездки, об этом говорят и сами респонденты, и менеджер по персоналу АО «ПТПА».

При оценке социально-психологического климата большинство опрошенных считают, что в коллективе всегда дружеские и теплые отношения (рисунок 12).

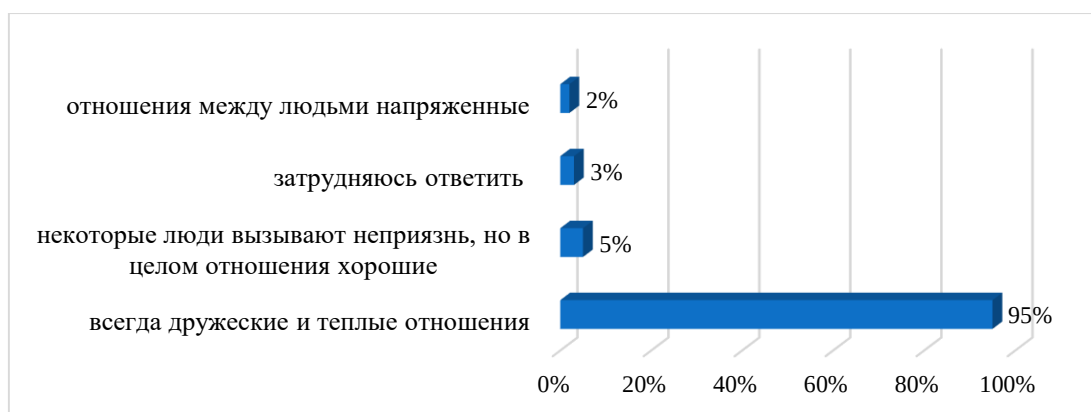


Рисунок 12 - Распределение ответов на вопрос: «Какие отношения в коллективе преобладают в Вашей организации?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

Отметим, что более половины сотрудников АО «ПТПА» высказались, что на рабочем месте чувствуют себя комфортно (рисунок 13).

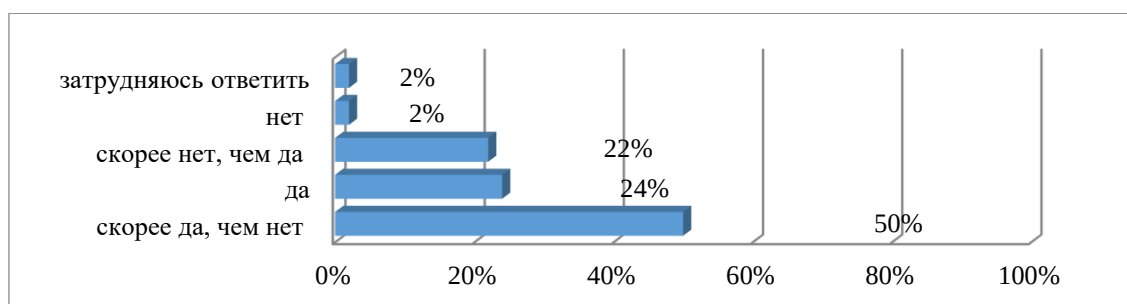


Рисунок 13- Распределение ответов на вопрос: «На работе Вы всегда чувствуете себя комфортно и работаете с удовольствием?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в трудовом коллективе АО «ПТПА» преобладает благоприятный социально-психологический климат.

Сотрудники АО «ПТПА» указали необходимые для них элементы компенсационного пакета: участие в программе по обеспечению жильем (льготное кредитование за счет компании); добровольное медицинское страхование); обучение; предоставление льготных туристических путевок, обеспечение санаторно-курортного лечения; предоставление лимитированных

льготных потребительских кредитов на приобретение товаров (в том числе и автомобилей) (приложение Б).

Также, работникам АО «ПТПА» предложили выбрать элементы социального пакета предоставляемые организацией, среди них наиболее выбираемые варианты: участие в программе по обеспечению жильем (льготное кредитование за счет компании); добровольное медицинское страхование; обучение предоставление льготных туристических путевок, обеспечение санаторно-курортного лечения (приложение Б).

На вопрос: «Предоставляется ли в организации возможность выбора элементов социального пакета?» 61% респондент ответили «нет»; 29% -не знаю;10% – да (рисунок 14).

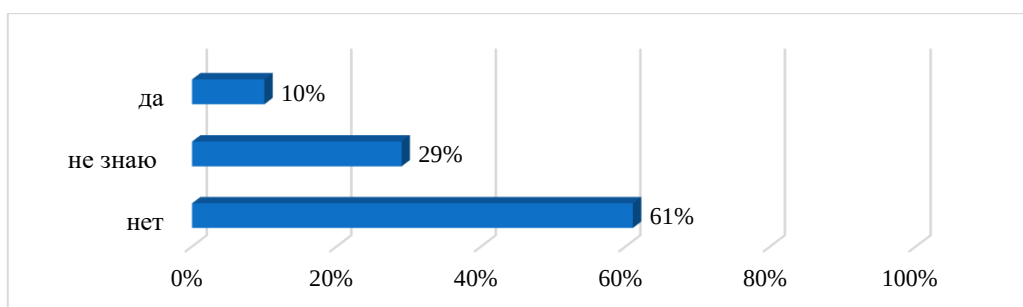


Рисунок 14 - Распределение ответов на вопрос: «Предоставляется ли в организации возможность выбора элементов социального пакета?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

Менеджер по персоналу АО «ПТПА» в своем интервью пояснила: «На предприятии существует стандартный социальный пакет для работников, который предоставляет возможность выбора его элементов».

В ходе анкетирования было выявлено, что на вопрос: «Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?» более половины респондентов ответили – одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников (рисунок 15).

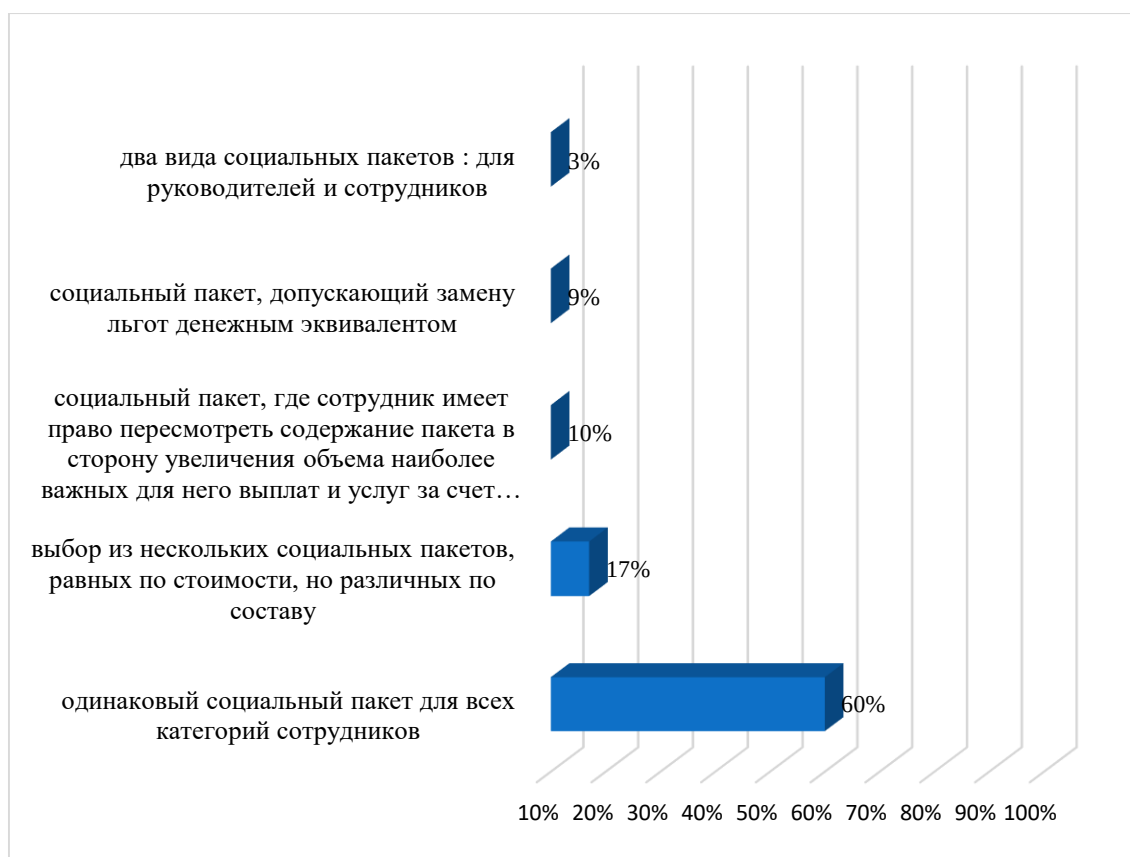


Рисунок 15 - Распределение ответов на вопрос: «Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?» (в процентах от числа опрошенных, n=100).

По результатам двухмерного распределения (см. приложение Г.1), на вопрос «Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?» в зависимости от стажа респондента, можно сделать вывод о том, что стаж работы не оказал влияния на выбор респондентов, т.к. большинство сотрудников с различным стажем работы единодушно выбрали – «одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников». Отметим также, что 60% респондентов со стажем от 5 до 10 лет выбрали вариант ответа «два вида социальных пакетов: для руководителей и сотрудников» (от общего количества проголосовавших за этот вариант). Максимальное количество голосов (37,1%) среди лиц со стажем свыше 10 лет было отдано за вариант – «одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников». Наиболее выбираемый вариант ответа «социальный пакет, где сотрудник имеет право пересмотреть содержание пакета в сторону увеличения объема наиболее

важных для него выплат и услуг за счет сокращения объема других» стал среди сотрудников со стажем то 1 года до 3 лет (40%) и свыше 10 лет (40%) (от общего количества проголосовавших за этот вариант). Вариант ответа «выбор из нескольких социальных пакетов, равных по стоимости, но различных по составу» выбирали в основном респонденты со стажем работы от 1 года до 3 лет (50%). Также, необходимо отметить, что за вариант ответа «социальный пакет, допускающий замену льгот денежным эквивалентом» голоса разделились поровну среди лиц со стажем от 1 года до 3 лет (33,3%), от 5 до 10 лет (33,3%) и свыше 10 лет (33,3 %) (приложение Г.1)

Анализ ответов на вопрос «Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?» в зависимости от возраста респондента удалось установить, что максимальное количество голосов среди лиц всех возрастных категорий получил вариант ответа – «одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников», самый высокий процент проголосовавших за этот вариант среди сотрудников в возрасте старше 50 лет и он составляет 33,3%. Самый выбираемый вариант ответа среди респондентов в возрасте от 41 до 50 лет – «два вида социальных пакетов: для руководителей и сотрудников» (80%) и «социальный пакет, где сотрудник имеет право пересмотреть содержание пакета в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг за счет сокращения объема других» (40%). Вариант ответа «выбор из нескольких социальных пакетов, равных по стоимости, но различных по составу» выбирали респонденты в возрасте от 21 до 30 лет (50%) и в возрасте от 41 до 50 лет (50%). Также отметим, что больше всего сотрудников в возрасте от 31 года до 40 лет (66,7%) голосовали за вариант ответа «социальный пакет, допускающий замену льгот денежным эквивалентом» (приложение Г.2).

С помощью анализа двумерного распределения удалось выявить следующие данные: самый выбираемый вариант ответа на вопрос: «Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?» в зависимости от категории работника:

- среди руководителей – «два вида социальных пакетов: для руководителей и сотрудников» (75%);

- среди специалистов – «социальный пакет, где сотрудник имеет право пересмотреть содержание пакета в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг за счет сокращения объема других» (31,4%); «социальный пакет, допускающий замену льгот денежным эквивалентом» (31,9%);

- среди рабочих – «одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников» (81,3%) .

Также отметим, что больше всего респондентов проголосовавших за вариант ответа – «одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников» относятся к категории «рабочие» (96,3%). Вариант ответа «два вида социальных пакетов: для руководителей и сотрудников» выбирали в основном руководители (60%). Из всех категорий работников специалисты оказались активнее при выборе варианта – «социальный пакет, где сотрудник имеет право пересмотреть содержание пакета в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг за счет сокращения объема других» (60%). Предпочтение варианту ответа «выбор из нескольких социальных пакетов, равных по стоимости, но различных по составу» отдали специалисты (50%) и рабочие (50%). За вариант ответа «социальный пакет, допускающий замену льгот денежным эквивалентом» из всех категорий работников голосовали лишь специалисты (100%) (приложение Г. 3).

При помощи двумерного распределения удалось определить, что самый выбираемый ответ на вопрос: «Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?» в зависимости от образования:

- среди работников со средним (общим) образованием – «одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников» (70%);

- среди работников со средним профессиональным образованием – «одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников» (72%);

– среди работников с незаконченным высшим образованием – «выбор из нескольких социальных пакетов, равных по стоимости, но различных по составу» (50%);

– среди работников с высшим образованием – «социальный пакет, где сотрудник имеет право пересмотреть содержание пакета в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг за счет сокращения объема других» (40%);

– среди работников с 2-мя высшими образованиями и более – «два вида социальных пакетов: для руководителей и сотрудников» (100%).

Необходимо, отметить, что за вариант ответа «одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников» голосовали сотрудники имеющие среднее профессиональное образование (66,7%). «Два вида социальных пакетов: для руководителей и сотрудников» - этот вариант выбирали респонденты, получившие высшее образование (40%). Из всех опрошенных сотрудники, имеющие высшее образование оказались активнее при выборе варианта – «социальный пакет, где сотрудник имеет право пересмотреть содержание пакета в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг за счет сокращения объема других» (60%). Вариант ответа «выбор из нескольких социальных пакетов, равных по стоимости, но различных по составу» чаще всего выбирали респонденты получившее среднее профессиональное (50%) и незаконченное высшее образование (50%). За вариант ответа «социальный пакет, допускающий замену льгот денежным эквивалентом» больше всего проголосовало работников с высшим образованием (66,6%) (приложение Г. 4).

Результаты двухмерного распределения следующие: выяснилось, что респонденты с различным стажем, возрастом и полом единодушно склоняются к ответу «одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников», в то время как мнения сотрудников с разным уровнем образования и занимаемых должностей разделились.

Как показали результаты социологического исследования проводимого на предприятии, система компенсаций АО «ПТПА» в значительной степени не совершенна.

Главными недостатками являются:

1. Проблемы премирования: большая часть работников не знают какие виды премий существуют в организации и из каких элементов складывается их заработная плата, хотя они четко прописаны в положении о премировании и положении о порядке организации оплаты труда работников АО «ПТПА». Итогом этой проблемы является то, что цель применения компенсационного пакета теряет смысл, т.к. работники не осведомлены о наличии его составляющих компонентов. Компенсационная система создается, прежде всего, для работников, и эффективность работы такой системы зависит от того как ее принимают и понимают сотрудники организации, насколько она им необходима.

2. Сотрудникам не предоставляется право выбора элементов компенсационного пакета, что также снижает эффективность компенсационной политики.

### **2.3 Рекомендации по совершенствованию компенсационной системы АО «ПТПА»**

На основании проведенного социологического исследования сделан вывод о необходимости совершенствования компенсационной системы АО «ПТПА». Для решения данной проблемы необходимо решить следующие задачи:

1. На основании анализа системы оплаты труда АО «ПТПА» разработать новую систему оплаты труда, положение «О порядке организации оплаты труда работников» и положение «О премировании работников за производственные результаты».

2. Спланировать мероприятия по внедрению новой компенсационной системы, которые должны включать в себя: информирование сотрудников об изменениях компенсационной системе, консультирование менеджеров по вопросам компенсационной системы, мониторинг эффективности новой компенсационной системы представлен на рисунке 16.



Рисунок 16 – Мероприятия по внедрению компенсационного пакета в АО «ПТПА»

Положение о порядке организации и оплаты труда работников Акционерного общества «ПТПА» (приложение Д)

## 1 Общие положения

1.1 Настоящее Положение о порядке организации и оплаты труда (далее по тексту Положение) регулирует вопросы, которые связаны с оплатой труда работников Акционерного общества «ПТПА» (далее по тексту - предприятие, работодатель).

1.2 Положение разработано в целях совершенствования оплаты труда работников предприятия, сохранения и закрепления квалифицированных кадров.

1.3 Правовой основой настоящего Положения являются Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие трудовые правоотношения.

1.4 Настоящее Положение распространяется на всех лиц, осуществляющих в предприятии трудовую деятельность на основании трудовых договоров.

1.5 Заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

1.6 При выплате заработной платы, не позднее чем за день до срока выплаты заработной платы под расчет, работодатель предоставляет каждому работнику расчетный листок (утвержденной формы), в котором указываются сведения о составных частях заработной платы, причитающейся работнику за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

1.7 Базовыми принципами формирования системы оплаты труда работников предприятия являются:

1.7.1 соблюдение дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности (квалификации работника);

1.7.2 Отсутствие дискриминации по полу, возрасту, национальности при оплате труда;

1.7.3 Стимулирование работников к раскрытию и реализации своих способностей в процессе трудовой деятельности;

1.7.4 Равенство работников относительно норм труда (трудовых обязанностей) и возможностей увеличения заработка за счет проявления инициативы, творческой активности;

1.7.5 Нацеленность системы оплаты на достижение необходимых конечных результатов работы;

1.7.6 Заработная плата - это результат оценки индивидуального труда.

1.8 Работодатель обеспечивает работу системы учета результатов труда и показателей трудового вклада, основное назначение которой состоит в учете индивидуальных результатов труда, которые в совокупности обеспечивали бы достижение конечных результатов подразделений и предприятия в целом.

## 2 Оплата труда работников предприятия

2.1 Заработная плата работников предприятия состоит из:

2.1.1 тарифной ставки (оклада);

2.1.2 Компенсационных выплат: доплат за: совмещение профессий, за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, за увеличение объемов работ, за освоение смежных профессий, за обучение работников и т.п.;

2.1.3 Стимулирующих выплат – стимулирующие надбавки и премии: надбавка за профессиональное мастерство, сложность и важность выполняемой работы (надбавка за мастерство); персональная надбавка; надбавка за непрерывный стаж работы в организации; премии за производственные результаты; иных выплат, которые могут быть установлены локальными актами предприятия, коллективным договором, трудовым договором с конкретным работником.

2.2 Размер тарифной ставки (оклада) устанавливается в соответствии с занимаемой должностью работника согласно штатному расписанию, трудовому договору и др.

2.3 Размер доплат устанавливается по соглашению сторон трудового договора и утверждается приказом руководителя. Доплаты могут быть установлены в суммовом или процентном отношении от должностного оклада с учетом начисленной ежемесячной премии за фактически отработанное время и надбавки за мастерство.

2.4 Надбавка за мастерство выплачивается ежемесячно в размере установленном приказом руководителя и не ограничивается предельной суммой. Надбавка за мастерство учитывается при начислении всех выплат стимулирующего и компенсационного характера.

2.5 Персональная надбавка устанавливается приказом руководителя на срок до одного года до 50% должностного оклада за инициативу и ответственность при выполнении сложных задач.

2.6 Надбавка за непрерывный стаж работы в предприятии устанавливается в процентном отношении от должностного оклада и установленной надбавки за мастерство, выплачивается ежемесячно из расчета фактически отработанного времени.

Таблица 2 – Расчет надбавки за непрерывный стаж работы

| СТАЖ                  | % надбавки от должностного оклада с учетом надбавки за мастерство |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|
| От 1 года до 2-х лет  | 5                                                                 |
| От 2-х до 5-ти лет    | 10                                                                |
| От 5-ти до 10-ти лет  | 15                                                                |
| От 10-ти до 20-ти лет | 20                                                                |
| Свыше 20 лет          | 25                                                                |

Процент надбавки за непрерывный стаж устанавливается квалификационной комиссией и утверждается приказом руководителя с 1-го числа месяца, следующего за месяцем, в котором стаж работника в организации составил соответственно 1 год, 2 года, 5, 10 и 20 лет.

2.7 Премия по результатам работы работникам предприятия выплачивается в соответствии с Положением о премировании работников АО «ПТПА» за производственные показатели.

2.8 При предоставлении работнику ежегодного оплачиваемого отпуска один раз в год по приказу руководителя производится единовременная выплата в размере от 0,5 до 2-х должностных окладов, с учетом надбавки за мастерство, на основании его личного заявления о предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска.

2.9 По желанию работника, в случае разделения ежегодного оплачиваемого отпуска на части, единовременная выплата производится при предоставлении любой из частей указанного отпуска продолжительностью не менее 14 календарных дней.

2.10 Работа в выходные, праздничные дни, а также сверхурочные работы оплачиваются в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

2.11 Оплата труда работников при ведении суммированного учета рабочего времени производится исходя из фактически отработанного времени с учетом нормы рабочего времени при 40-часовой рабочей неделе.

2.12 Для начисления заработной платы руководители структурных подразделений представляют в отдел кадров:

- при ведении суммированного учета рабочего времени графики работы на последующий месяц не позднее 28 числа текущего месяца;
- сведения об отсутствующих работниках для учета рабочего времени с 16 по 18 число расчетного месяца за первую половину месяца;
- таблицы учета рабочего времени 1-го числа месяца следующего за расчетным.

Табели учета рабочего времени по итогам за расчетный месяц утверждаются руководителем предприятия или его заместителями и представляются в бухгалтерию не позднее 3-го числа месяца следующего за расчетным.

2.13 Заработная плата выплачивается два раза в месяц: аванс - 23 числа месяца, за который начисляется заработная плата в размере 60% оклада с учетом надбавок за мастерство и непрерывный стаж работы в предприятии, основная часть заработной платы – 8 числа месяца следующего за расчетным с января по ноябрь и 11 января по расчету за декабрь.

При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

В исключительных случаях (болезнь, отпуск без сохранения заработной платы и т.д.) по заявлению работника работодатель может выдать часть

заработной платы в иной срок, не совпадающий с днями выдачи заработной платы на предприятии.

2.14 Оплата отпуска производится не позднее, чем за три дня до его начала.

2.15 Оплата больничного листа производится в ближайший день начисления и выдачи заработной платы. Если больничный лист не совпадает с днем выдачи заработной платы, оплата производится в следующем расчетном периоде.

### 3 Заключительные положения

3.1 Конкретный размер оклада работника устанавливается работодателем в соответствии с настоящим Положением, а размеры ежемесячных дополнительных выплат по согласованию с руководителями структурных подразделений.

Положение о премировании работников Акционерного общества «ПТПА» (АО «ПТПА»).

#### 1 Общие Положения

1.1 Настоящее Положение о премировании работников АО «ПТПА» (далее - Положение) разработано в соответствии с Трудовым и Налоговым кодексами РФ, иными нормативными правовыми актами и устанавливает порядок и условия премирования работников АО «ПТПА» (далее - предприятие).

1.2 Настоящее Положение распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием, работающих как по основному месту работы, так и по совместительству.

1.3 В настоящем Положении под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх размера заработной платы, включающей должностной оклад, надбавки за мастерство.

1.4 Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности работников АО «ПТПА», в улучшении результатов работы предприятия.

1.5 Премирование работников по результатам их труда есть право, а не обязанность предприятия и зависит от количества и качества труда работников, финансового состояния предприятия и других факторов, могущих оказывать влияние на сам факт и размер премирования.

## 2 Виды премий и источники выплаты премий

2.1 Настоящим Положением предусматривается текущее и единовременное премирование.

2.2 Текущее премирование осуществляется по итогам работы за месяц, квартал, шесть месяцев, год в случае достижения работником высоких производственных показателей при одновременном выполнении работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором.

Показатели и размеры премирования:

2.2.1 Премирование по итогам работы за месяц производится за выпуск продукции в натуральном выражении.

Размер премии устанавливается 20% от должностного оклада работника с учетом надбавки за мастерство и КТУ (Коэффициент трудового участия)

2.2.2 Премирование за качество выпускаемой продукции и качественно выполненных работ.

Премия начисляется в размере до 100% заработной платы при отсутствии жалоб со стороны контрагентов и претензий со стороны руководителей структурных подразделений за любой период работы – месяц, квартал, шесть месяцев, год.

2.2.3 Премирование за сохранение и расширение номенклатуры выпускаемой продукции.

Премия начисляется в размере от 500 (Пятьсот) до 5000 (Пять тысяч) рублей.

2.2.4 Премирование за рост объема производства в натуральном выражении по сравнению с соответствующим периодом прошлого года.

Размер премии устанавливается в размере должностного оклада с учетом надбавок за мастерство и непрерывный стаж работы на предприятии, умноженного на КТУ (коэффициент трудового участия). Размер КТУ устанавливается для структурных подразделений и (или) отдельных работников приказом руководителя от 1 до 5.

2.3 Единовременное (разовое) премирование может осуществляться в отношении работников предприятия:

2.3.1 По итогам успешной работы предприятия за год- 13-я заработная плата..

2.3.2 За выполнение дополнительного объема работ.

2.3.3 За качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства.

2.3.4 За разработку и внедрение мероприятий, направленных на экономию материалов, энергии, а также улучшение условий труда, техники безопасности и пожарной безопасности.

2.3.5 За личный вклад работника в выполнение производственных заданий.

2.3.5 В связи с юбилейными датами (50, 55 лет и далее каждые 5 лет).

К 50-летию юбилею производится выплата денежной премии, размер которой определяется, исходя из стажа непрерывной работы в АО «ПТПА»:

- при стаже работы до 5 лет - 10% должностного оклада;
- при стаже работы от 5 до 10 лет - 25% должностного оклада;
- при стаже работы от 10 до 15 лет - 50% должностного оклада;
- при стаже работы более 15 лет - 75% должностного оклада.

2.3.6 За многолетний труд на предприятии в связи с выходом на пенсию.

Размер премии определяется администрацией с учетом личного трудового вклада.

2.3.7 В связи с профессиональным праздником, праздничными днями, корпоративными событиями.

2.4 Премии, предусмотренные п. 2.2, 2.3.1-2.3.5, включаются предприятием в расходы и входят в расчет среднего заработка; премии, предусмотренные п. 2.3.5 и 2.3.6, 2.3.7 выплачиваются за счет прибыли предприятия, оставшейся после налогообложения, и в расчет среднего заработка не включаются.

### 3 Размеры премий

3.1 Премирование работников предприятия осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба для основной деятельности предприятия.

3.2 Размер разовых премий (единовременного вознаграждения) определяется для каждого работника руководителем в твердой сумме или в процентах от заработной платы по представлению руководителя структурного подразделения и не лимитируется.

3.3 Совокупный размер материального поощрения работников максимальными размерами не ограничивается и зависит только от финансового положения предприятия.

### 4 Порядок утверждения, начисления и выплаты премий.

4.1 Премирование работников предприятия производится на основании приказа руководителя предприятия, устанавливающих размер премии каждому работнику по представлению руководителя соответствующего подразделения.

4.2 Текущие премии начисляются работникам по результатам работы подразделения в целом, в соответствии с личным вкладом каждого работника.

4.3 Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в месяце в связи с призывом на службу (военные сборы) в Вооруженные силы РФ, поступлением в учебное заведение, выходом на пенсию, увольнением по сокращению штата и другим уважительным причинам, текущие премии выплачиваются пропорционально отработанному времени (за исключением случаев, когда работник находился в ежегодном оплачиваемом отпуске. В

этом случае период нахождения в ежегодном отпуске входит в расчетный период для начисления премии).

4.4 Работникам, вновь поступившим на работу, текущая премия начисляется по усмотрению руководителя предприятия по представлению руководителя подразделения.

4.5 В случае неудовлетворительной работы отдельных работников, несвоевременного и ненадлежащего исполнения ими должностных обязанностей, совершения нарушений трудового законодательства, требований по охране труда и технике безопасности, невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства либо администрации, совершения иных нарушений, руководитель структурного подразделения представляет руководителю служебную записку с предложениями о частичном или полном неначислении работнику текущей премии.

4.6 Полное или частичное неначисление текущей премии производится на основании приказа руководителя предприятия с обязательным указанием причин.

4.7 Выплата текущей премии может осуществляться в день выдачи заработной платы за истекший месяц.

4.8 Единовременное (разовое) премирование, предусмотренное подпунктами 2.3.1-2.3.5 настоящего Положения, осуществляется по факту выполнения работы, задания или поручения, внедрения мероприятий, а также наступления события, предусмотренного подпунктами 2.3.6-2.3.7.

4.9 Основанием издания приказа о единовременном премировании работников в случаях, предусмотренных пунктом 2.3 настоящего Положения, является мотивированная докладная записка руководителя подразделения.

## 5 Заключительные положения.

5.1 Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на главного бухгалтера предприятия.

Мероприятия по организации внедрения новой компенсационной системы.

1. Консультирование менеджеров по вопросам компенсационной системы. Как правило, о нововведениях в организации в первую очередь узнает административный персонал, впоследствии некоторые из менеджеров будут информировать работников об изменениях в компенсационной системе.

2. Информирование сотрудников об изменениях в компенсационной системе должно содержать, как минимум, три этапа.

Первый этап – происходит в письменной и устной формах информирования персонала. Информирование сотрудников может происходить в форме массовых собраний, где руководитель предприятия или его заместители должны доступно рассказать об изменениях в оплате труда и отметить какие преимущества для персонала содержат нововведения. Неотъемлемой частью этого этапа является ознакомление каждого сотрудника под роспись с положением «О порядке организации оплаты труда работников АО «ПТПА»» и положением «О премировании работников за производственные результаты АО «ПТПА»». Необходимо также поместить информацию на доске объявлений для персонала.

Второй-специальные обучающие программы, моделирующие различные ситуации, связанные с новой системой компенсации. Это включает в себя конкретные примеры расчета заработной платы, бонусов и премий для различных категорий работников.

Последний этап-это постоянное консультирование и поддержка сотрудников. Эта функция будет выполняться менеджером по персоналу АО "ПТПА" и некоторыми линейными менеджерами, которые имеют полномочия консультировать и разъяснять политику компании в области вознаграждений.

3. Мониторинг эффективности новой компенсационной системы

Социальная эффективность проектов по совершенствованию системы и технологии управления персоналом проявляется в возможности достижения положительных, а также недопущения негативных изменений в организации с социальной точки зрения.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персонала надлежащим уровнем жизни (достойная заработная плата, благоприятные условия труда, необходимые социальные услуги);

- развитие и реализация индивидуальных способностей работников;

- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Положительные социальные последствия проектов по совершенствованию системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) вне организации (создание благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для потребителей и окружающей среды и др.

Социальные результаты совершенствования системы мотивации персонала организации:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;

- обеспечение возможностей личного развития работников;

- формирование чувства причастности работника к организации.

Социальные показатели совершенствования системы мотивации персонала организации:

- повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда;
- повышение удельного веса работающих, выразивших удовлетворенность системой вознаграждения;
- снижение абсентеизма;
- удельный вес работающих, выразивших удовлетворенность условиями для самовыражения.
- удельный вес работающих – членов творческих групп, советов.

Преимущества новой компенсационной системы. Основой действующей системы оплаты труда АО «ПТПА» является квалификационный уровень, который характеризует профессиональную компетентность работника и вклад его в общие результаты труда.

В квалификационном уровне учитываются фактически выполняемые обязанности, условия и режим труда, квалификация работника согласно требованиям квалификационных характеристик. При этом учитывается степень самостоятельности работника при выполнении должностных обязанностей, его отношение к порученному делу, умению творчески работать, добиваться высоких конечных результатов. Квалификационные уровни работников устанавливаются «Штатным расписанием» предприятия и утверждаются руководителем.

При приеме на работу в первый месяц работы трудовым договором и приказом руководителя работнику может устанавливаться квалификационный уровень:

- рабочим от 1,0 до 2,0;
- руководителям, служащим и специалистам от 1,0 до 3,0.

Изменение квалификационных уровней работников производится постоянно действующей квалификационной комиссией и аттестационной комиссией и утверждаются руководителем.

Базовый оклад (стоимость квалификационного уровня, равного 1 ( $ку=1$ )) величина не постоянная и может меняться в зависимости от наличия средств предприятия и утверждается приказом руководителя. Должностной оклад работника исчисляется исходя из установленного ему квалификационного уровня и утвержденного базового оклада.

При разработке новой системы оплаты труда было принято решение упразднить квалификационный уровень и заменить его тарифной ставкой (окладом). В соответствии должностью, которую сотрудник занимает, а так же согласно штатному расписанию и трудовому договору, сотруднику устанавливается размер тарифной ставки (оклада). Изменения в системе оплаты труда АО «ПТПА» направлены на то, чтобы сделать компенсационную политику предприятия более «прозрачной» и понятной для сотрудников.

Изменения также затронули систему премирования АО «ПТПА». В целях стимулирования труда был введен коэффициент трудового участия (КТУ) который учитывается при начислении премии по итогам работы за отчетный период (не реже одного раза в полугодие) и при начислении премии за выпуск продукции в натуральном выражении. Размер КТУ в первом случае устанавливается для структурных подразделений и (или) отдельных работников приказом руководителя от 1 до 5, во втором случае устанавливается приказом руководителя по предложению руководителей структурных подразделений от 0,5 до 1.

Как показали результаты социологического исследования, наряду с системой оплаты труда совершенствовать также необходимо и социальную часть компенсационного пакета АО «ПТПА». В ходе анкетирования сотрудники указали необходимые для них бенефиты, которые рекомендуется включить в компенсационный пакет АО «ПТПА»:

- оплата питания;
- оплата проезда в общественном транспорте;
- предоставление лимитированных льготных потребительских кредитов на приобретение товаров (в том числе и автомобилей).

Формирование эффективной кадровой политики любой организации невозможно без определения и предоставления работникам современного компенсационного пакета, включающего в себя прямые и косвенные компенсации, возмещающие сотрудникам физические и умственные усилия, затраченные в процессе деятельности и развития компании. Поэтому в любой компании рано или поздно встает вопрос о совершенствовании компенсационного пакета. Прежде всего, система компенсаций должна создаваться для работников и быть направлена на их нужды, поэтому, одним из необходимых условий, при разработке нового компенсационного пакета, является анкетный опрос среди сотрудников предприятия. Путем проведения социологического исследования в АО «ПТПА» удалось выявить особенности и недостатки компенсационной системы, с учетом которых, разработана новая система оплаты труда, создано положение «О порядке организации оплаты труда работников» и положение «О премировании работников за производственные результаты», сформулированы рекомендации по совершенствованию социальной части компенсационного пакета.

Конструктивные изменения в компенсационной системе АО «ПТПА», прежде всего, направлены на то, чтобы сделать компенсационную политику предприятия более «прозрачной» и доступной для работников, поскольку эффективность системы компенсаций во многом определяется тем, как ее воспринимают сотрудники. Таким образом, совершенствование компенсационного пакета призвано решить следующие задачи: удержание перспективных сотрудников, повышение мотивации, стимулирование к качественному улучшению работы, профессиональному и карьерному росту, управление персоналом, административное воздействие.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При дальнейшем развитии рыночной экономики в России, стремительном усилении конкуренции, необходимости выведения бизнеса на новый уровень, реализации новых целей и задач, связанных с развитием бизнеса появляется необходимость конструктивных преобразований в кадровой сфере организации, в частности, совершенствование компенсационной системы предприятия. Действенная компенсационная политика компании поможет в решении многих задач отдела по персоналу, среди них: формирование благоприятного имиджа; повышение привлекательности компании как работодателя на рынке труда, приведение текущей деятельности сотрудников в соответствие с целями развития компании; развитие корпоративной культуры; оптимизация расходов на персонал компании.

Несколько лет назад лишь немногие российские компании имели какой-либо план для составления компенсационных пакетов. Политика поощрения наиболее ценных руководящих сотрудников была основана на единичных премиях и разовых наградах. Такие компенсации носили непостоянный характер и часто не закреплялись документально. Но уже сегодня, по данным экспертов Ward Howell International, 86% ведущих российских компаний предоставляют компенсационные пакеты менеджерам среднего и высшего звена, по содержанию не уступающие западным образцам. И разработка компенсационного пакета выступает как одна из важнейших стратегических задач в управлении персоналом.

Компенсационный пакет – это материальное или нематериальное вознаграждение, которое получает сотрудник в качестве компенсации за предоставление организации своего времени, энергии, интеллекта, здоровья и результатов работы.

Компенсационный пакет или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов: основная

оплата труда (базовая заработная плата), дополнительная оплата (бонусная система, побудительные выплаты, премии) и социальные выплаты или льготы (бенефиты). Основная часть компенсационного пакета – это прямые компенсации в форме базовой (основной) заработной платы. Основная заработная плата – это гарантированная компенсация работнику за его труд в организации или за исполнение обязанностей на данной должности, на данном рабочем месте. Эта часть компенсационного пакета, в денежном выражении, занимает наибольшую долю.

При исследовании компенсационной системы АО «ПТПА» были использованы следующие методы: анализ документов, анкетный опрос и интервью.

Базовые принципы компенсационной политики АО «ПТПА» содержатся в следующих документах: коллективный договор, который включает в себя: положение о порядке организации и оплаты труда работников АО «ПТПА»; положение о премировании работников АО «ПТПА» за производственные результаты; Положение об организации нематериальной мотивации работников АО ПТПА». На основании анализа вышеперечисленных документов удалось определить формы оплаты труда, используемые на предприятии, что является необходимым при анализе компенсационной политики, т.к. оплата труда является базовым элементом компенсационного пакета любой организации. Также удалось определить основные бенефиты, элементы социального пакета и виды премирования сотрудников АО «ПТПА».

Был проведен анкетный опрос с целью выявления особенностей компенсационной пакета АО «ПТПА», также при анализе полученных анкетных данных удалось определить каким образом реализуется компенсационная политика предприятия на практике.

Анализ результатов исследования показал, что компенсационная система АО «ПТПА» имеет следующие недостатки, среди них:

3. Проблемы премирования: некоторые работники не знают какие виды премий существуют в организации и из каких элементов складывается их заработная плата, хотя они четко прописаны в положении о премировании и положении о порядке организации оплаты труда работников АО «ПТПА». Итогом этой проблемы является то, что цель применения компенсационного пакета теряет смысл, т.к. работники не осведомлены о наличии его составляющих компонентов. Компенсационная система создается, прежде всего, для работников, и эффективность работы такой системы зависит от того как ее принимают и понимают сотрудники организации, насколько она им необходима.

4. Сотрудникам не предоставляется право выбора элементов компенсационного пакета, что также снижает эффективность компенсационной политики.

На основании проведенного социологического исследования сделан вывод о необходимости совершенствования компенсационной системы АО «ПТПА».

Результаты по совершенствованию компенсационного пакета на АО «ПТПА»:

3. На основании анализа системы оплаты труда АО «ПТПА» разработана новая система оплаты труда, разработано положение «О порядке организации оплаты труда работников» и положение «О премировании работников за производственные результаты».

4. Сформулированы рекомендации по совершенствованию социальной части компенсационного пакета.

5. Создан план мероприятий по внедрению новой компенсационной системы, который включает в себя: информирование сотрудников об изменениях компенсационной системе, консультирование менеджеров по вопросам компенсационной системы, мониторинг эффективности новой компенсационной системы.

Конструктивные изменения в компенсационной системе АО «ПТПА», прежде всего, направлены на то, чтобы сделать компенсационную политику предприятия более «прозрачной» и доступной для работников, поскольку эффективность системы компенсаций во многом определяется тем, как ее воспринимают сотрудники.

Рекомендации по совершенствованию компенсационного пакета на АО «ПТПА» разработаны с учетом особенностей компенсационной системы данного предприятия и являются теоретически обоснованными.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акмаева Р. И., Епифанова Н. Ш. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников: учеб. пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012, – 392 с.
2. Андреева, Т. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала / Т. Андреева // Управление персоналом. – 2014. – №7. – С. 30-32.
3. Бабина С.И. Компенсационная политика в новой парадигме управления человеческими ресурсами компании // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – № 2. – с. 201-212.
4. Бадамшина, А. Положение о премировании / А. Бадамшина // Управление персоналом. – 2010. – №2. – С. 40-45.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин. 13-е изд., перераб. и доп. – М.: 2015.-320с.
6. Васильева, М.Г. Мотивация персонала в условиях внедрения инноваций / М.Г. Васильева // Управление персоналом.–2009.– №10.– С.54-56.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. М.: Проспект. – 2015. – 688 с.
8. Вергара С.Х. Роль социального пакета как инструмента стимулирования труда персонала современной компании // Молодой ученый.— 2013 — № 10 — С. 296-297.
9. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник.–3-е изд./О.С. Виханский , А.И. Наумов.–6-е изд., перераб.–М.:Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014.–656 с.
10. Власова, Е. Система мотивации как привлечь и удержать / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2015. – № 8. – С. 18-19.
11. Гадецкая, О. Система вознаграждений / О. Гадецкая // Управление персоналом. – 2010. – №4. – С. 46-48.
12. Горелов, Н. А. Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент / Н.А. Горелов. - М.: ЛИК,2015. - 816 с.

13. Долгина Е. С. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Долгина Е. С., Васильева Е. В. // Молодой ученый. – 2015. – № 7. – С. 387–390.
14. Дорофеев, В.Д. Менеджмент: Учеб.пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 328 с.
15. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
16. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 378 с.
17. Ефремов, А. О планировании расходов на оплату труда А. Ефремов //Управление персоналом. –2015.–№3.–С. 12-16.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Практикум: учебное пособие. / А.Я. Кибанов. 4-е изд., перераб. и. доп. М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
20. Кибанов, А.Я Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.
21. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. // РГ. – 1993. – 25 декабря.
22. Корзенко,Н.И. Мотивация И стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Н. И. Корзенко, Т. В. Тимакова //Вестник Челябинского государственного университета. – 2015 – № 1 (356). –С. 124-126.
23. Кошарная, Г.Б. Социология и психология управления:учеб. пособие/Г.Б. Кошарная, Л.Т. Толубаева, В.Н. Карабаев. – Пенза:Изд-во ПГУ, 2008.–104 с.

24. Кошарная, Г. Б. Технологии управления персоналом организации / Г. Б. Кошарная // Университетское образование МКУО-2015. Сб.ст. XIX междунар. научно-метод. конф. в 2-т. Пенза: Изд-во ПГУ, 2015 – С. 273.
25. Кошелева, Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2014 - № 16 – С.12-34.
26. Лачугина, Ю. Н. Управление персоналом: Адаптация сотрудника в организации: методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н. Лачугина. – Ульяновск: УлГТУ, 2016– С. 44.
27. Лепяхова, Е. Н. Принудительная и стимулирующая мотивация как один из современных методов управления персоналом в организации / Е. Н. Лепяхова, С. В. Левушкина // Вестник СевКавГТИ. – 2014 – № 18 – С. 25-28.
28. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
29. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2013. - 254 с.
30. А. Новикова. Разработка компенсационного пакета компании. [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/razrabotka-kompensacionnogo-paketa-kompanii>
31. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал – технологии. – М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2015 – 388 с.
32. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016.-492 с.
33. Мзиков А.Р. Финансовые аспекты системы вознаграждения сотрудников компаний // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 3. – с. 139-151.
34. Мумладзе, Р. Г. Экономика и социология труда. Учебник / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. - М.: КноРус, 2018. - 320 с.

35. Миронова, А.В. Время денег, или когда встает вопрос материальной мотивации / А.В. Миронова // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 7. – С. 12-17.
36. Мишурова И. В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие. М.: ИКЦ «МарТ», 2019. – 240 с.
37. Молочников, Н. Р. Организация и мотивация труда: зарубежный опыт / Н. Р. Молочников, А. Н. Хуако // Теория и практика общественного развития. – 2016 – № 8 – С. 324-326.
38. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014. - 513 с.
39. Официальный сайт АО ПТПА. – 2017. – URL: Режим доступа: <http://ptpa.ru> (дата обращения: 27.03.17).
40. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 с.
41. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата : для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по гуманитарным и экономическим направлениям / Н. С. Пряжников ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – М. : Юрайт, 2016. – 366 с.
42. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. - М. : ИНФРА-М, 2017.- 346 с.
43. Сардарян, А. Комарова, Т. Хожемпо, В. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? / А. Сардарян, Т. Комарова, В. Хожемпо // Управление персоналом. – 2014. – №11.–С. 57 -61.
44. Сосновы, А.П. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания / А.П. Сосновы // Московский психологический журнал. –2005. –№8. – С. 49-54.
45. Социальные пакеты, содержание и структура. [Электронный ресурс]- Режим доступа: [http://geolike.ru/page/gl\\_7275.htm](http://geolike.ru/page/gl_7275.htm)

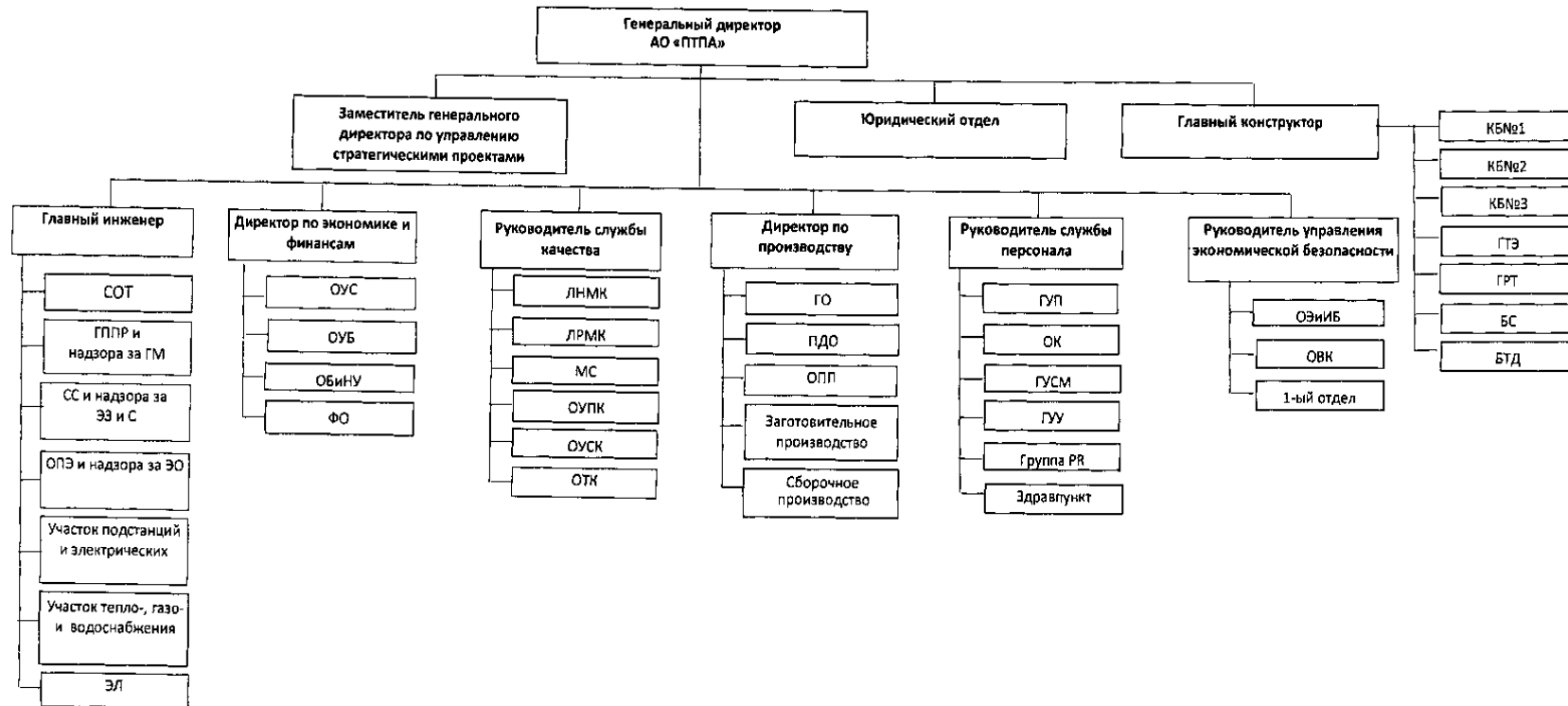
46. Скавитин, А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров / А. В. Скавитин // Кадры, персонал. – 2016 – № 6 – С. 54-61.
47. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ // РГ. – 2001. – 31 декабря (№256).
48. Турсина, Е.А. Зарплата и иные выплаты работникам / Е.А. Турсина. - М.: Феникс,2017. -688с.
49. Тарасова, Н. Е. Методы построения эффективной системы мотивации на предприятии в целях оптимального управления персоналом / Н.Е. Тарасова, М. А. Гудков // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014 – № 30 – С. 109-112.
50. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом. Учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус,2018. - 224 с.
51. Широнина, Е. М. Современные научные взгляды и подходы к определению организационной культуры и корпоративной культуры / Е. М. Широнина // Журнал: Наука и современность. – Новосибирск: Общество с ограниченной ответственностью «Центр развития научного сотрудничества»,2016 – С. 172-179.
52. Шишкина, Е. Достойный оклад – панацея от текучки кадров? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://omsk.jobsite.ru/enciklopediya/oplata-truda/dostoinyy-oklad-panatseya-ot-tekuchki-kadrov.html>

Утверждена приказом Генерального директора

№ 044 от « 28.09.2019 г. »

Введена в действие с 01.10.2019г.

### Структурная схема управления АО «ПТПА»



ПРИЛОЖЕНИЯ

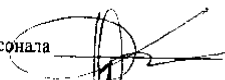
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структурная схема управления АО «ПТПА»

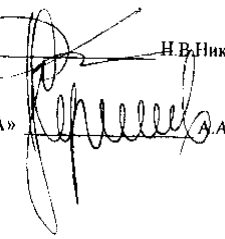
Разработано:

Руководитель ГУСМ  О.В.Каменева

Согласовано:

Руководитель службы персонала  Н.В.Никулинская

Утверждено:

Генеральный директор АО «ПТПА»  А.А.Чернышев

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Распределение ответов на вопрос: «Укажите элементы компенсационного пакета необходимые лично для Вас» (в процентах от числа опрошенных, n=100).



## **ПРИЛОЖЕНИЕ В**

### **ПОЛОЖЕНИЕ об организации нематериальной мотивации работников АО «ПТПА»**

#### **I. Общие положения.**

Данное положение вводится в целях повышения лояльности работников по отношению к предприятию и его коллективу и укрепления корпоративной культуры.

Задачи проведения мероприятий по обеспечению нематериальной мотивации:

- повышение качества и эффективности выполнения должностных обязанностей работниками, результативности;
- удержание работников в организации;
- создание благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе.

#### **II. Мероприятия по обеспечению нематериальной мотивации работников.**

Для достижения вышеуказанных целей и выполнения поставленных задач на предприятии могут проводиться следующие мероприятия по обеспечению морального (нематериального) стимулирования работников:

3. Ведение приема работников по личным вопросам руководителем предприятия (его заместителями) по мере необходимости.

Любой работник, независимо от стажа работы на предприятии, имеет право лично или через руководителя своего структурного подразделения обратиться к руководителю предприятия или его заместителям за помощью в решении тех или иных личных проблем путем устного или письменного заявления.

Руководитель предприятия (его заместители с учетом имеющейся у них компетенции) по мере возможности (финансовой, организационной, хозяйственной и др.) оказывают работнику содействие в решении имеющейся у него проблемы.

4. Организация проведения медицинских осмотров непосредственно на предприятии.

Руководство предприятия, заключая договор о проведении медицинских осмотров, исходит из возможности медицинского учреждения провести медосмотр работников непосредственно на предприятии полностью или частично.

Даты и время проведения медицинского осмотра работников утверждаются с учетом минимального нанесения ущерба как рабочему процессу, так и использованию личного времени работников.

3. Выделение работникам автотранспорта предприятия с экипажем в будние дни в нерабочее время и в выходные дни в личное пользование с частичной оплатой или бесплатно.

Для получения автотранспорта в личное пользование работнику необходимо не менее чем за 2 дня (за исключением экстренных случаев) подать письменное заявление руководителю предприятия с указанием предмета перевозки, периода времени использования транспортного средства, маршрута и приблизительного километража.

Руководитель совместно с начальником транспортного участка определяет возможность предоставления транспортного средства соответствующей марки и обеспечения экипажем в зависимости от производственных планов.

На следующий день после подачи заявления работнику сообщается о принятом решении по данному вопросу.

4. Организация получения работниками предприятия бесплатных услуг по массажу в рабочее время в оборудованном массажном кабинете.

Право на получение вышеуказанных услуг имеют работники, проработавшие на предприятии более 1-го года, и не чаще чем 1 раз в полгода.

Работник, желающий воспользоваться данными услугами в целях профилактики здоровья или лечения, должен подать письменное заявление менеджеру по персоналу. Очередность получения услуг формируется по дате подачи заявлений. Работники, имеющие назначение врача, получают услугу вне очереди.

5. Организация посещения работников предприятия, отсутствующих на работе по причине болезни более 7 календарных дней, на дому или в лечебном учреждении с передачей продуктового набора не реже 1-го раза в месяц.

Контроль за сроками нахождения работников на больничном и организация посещения возлагается на работников отдела кадров. Последние совместно с руководителем соответствующего структурного подразделения определяют день и время посещения больного.

Руководитель структурного подразделения назначает ответственных лиц за приобретение продуктового набора и посещение из числа своих подчиненных.

6. Своевременное информирование работников:

- об участии предприятия в различных конкурсах, выставках и его результатах;
- о проводимых предприятием рекламных акциях;
- о результатах проводимых соответствующими органами проверок;
- о промежуточных и итоговых достижениях в работе структурных подразделений и отдельных работников;
- о полученных предприятием и отдельными работниками благодарностей, наград и т.п.;
- о полученных предприятием поздравлений от клиентов и других организаций;
- о случаях нарушения работниками утвержденных на предприятии правил и о их последствиях;
- и т.д.

Соответствующая информация вывешивается для ознакомления работниками на информационном стенде предприятия. Текст информационных листов должен быть лаконичным, достоверным, написан доступным языком, а также привлекать внимание работников.

Ответственными за подготовку материалов назначаются руководители соответствующих структурных подразделений.

7. Предоставление возможности прохождения учебной практики детям работников, проработавшим на предприятии более 3-х лет, а также работникам, совмещающим работу с обучением, если это не влечет за собой ухудшение качества выполнения работы соответствующим структурным подразделением или отдельным работником по решению руководителя при наличии заявления работника.

8. Поздравление работников предприятия с днем рождения:

- вывешивание красочного поздравления от коллектива предприятия на информационном стенде для всех работников;
- праздничное оформление рабочего места служащего в день его рождения (открытка, подарок и др.);

- вручение цветов служащим в кабинете руководителя предприятия или его заместителей в присутствии коллег.

Поздравление работников предприятия с персональным юбилеем (50, 55, 60 и т.д. лет). Дополнительно к мероприятиям по поздравлению с днем рождения:

- награждение ценным подарком всех юбиляров;
- объявление благодарности (награждение почетной грамотой) работникам, внесшим вклад в развитие предприятия;
- поздравление юбиляра (служащего – директором или его заместителями в присутствии коллег, рабочего – заместителем директора или непосредственным руководителем и работником отдела кадров в коллективе структурного подразделения) с вручением памятного подарка, благодарности или почетной грамоты, оглашением приказа о поощрении.

Поздравление работников с юбилеем по стажу работы на предприятии (10,15,20,25 лет и т.д.):

- вывешивание 1 числа каждого месяца информации о достижении работниками соответствующих лет стажа в текущем месяце, с благодарностью за труд и пожеланием дальнейшей плодотворной работы, поздравлением юбиляров;
- награждение ценными подарками юбиляров в момент наступления юбилейной даты или в конце текущего квартала;
- объявление благодарности (награждение почетной грамотой) работникам за многолетний труд;
- поздравление юбиляров (директором или его заместителями в присутствии всего коллектива предприятия) с вручением памятного подарка, благодарности или почетной грамоты, оглашением приказа о поощрении;
- памятная фотография момента вручения руководителем ценного подарка и благодарности (почетной грамоты) работнику.

Организация проведения вышеуказанных мероприятий возлагается на заместителя директора по экономике.

Контроль за датами дней рождений работников и датами наступления стажа, приобретение открыток, соответствующих бланков, подарков, оформление поздравлений возлагается на менеджера по персоналу.

9. Организация коллективных поездок по историческим (знаменитым) местам 1-2 раза в год за счет средств предприятия.

Право на участие в коллективных поездках имеют служащие и рабочие, проработавшие на предприятии более 1 года и более 2-х лет соответственно.

Информация об организации коллективной поездки за 2 недели доводится до сведения работников сотрудниками отдела кадров в форме устного или письменного объявления. Желаящие участвовать в коллективной поездке регистрируются в отделе кадров.

В зависимости от количества желающих формируются группа или группы для поездки.

Коллективная поездка может быть организована собственным или наёмным транспортом с привлечением экскурсовода или без него.

10. Организация бесплатного посещения работниками бассейна по их заявлению.

Заявления на бесплатное посещение бассейна, согласованные с руководителем структурного подразделения, подаются в отдел кадров и подлежат рассмотрению руководством в 3-хдневный срок.

Право на бесплатное посещение бассейна имеют работники, проработавшие на предприятии более 2-х лет, не имеющие дисциплинарных взысканий, а также случаев депремирования за год, предшествующий подаче заявления.

11. Празднование юбилейного дня образования предприятия 9 ноября (80, 85 и т.д. лет):

- объявление благодарности (награждение почетной грамотой) работникам за многолетний труд;
- вручение Почетных грамот районной, городской администрации, Губернатора Пензенской области, Министерств Пензенской области и других органов муниципальной и государственной власти, присвоение почетных званий («Ветеран труда» и т.д.) особо отличившимся работникам;
- памятная фотография бригад, структурных подразделений с руководством предприятия;
- организация праздничного концерта или бесплатного обеда в столовой предприятия;
- выдача подарка бывшим работникам предприятия, ушедшим на пенсию и отработавшим на предприятии не менее 10 лет.

12. Ежегодные соревнования в номинациях «Лучший по профессии», «Лучший служащий», «Самый квалифицированный рабочий».

Критерии оценки в номинациях «Лучший по профессии» (номинаруются работники одной профессии при их количестве более 2-х), «Самый квалифицированный рабочий» (номинаруются рабочие различных единичных профессий), «Лучший служащий»:

- совмещение профессий (должностей);
- добросовестное отношение к работе, лояльность, инициативность, ответственность, выполнение поручений руководства;
- полнота (количество освоенных видов работ, операций, оборудования и т.д.) выполнения должностных обязанностей (оцениваются непосредственным руководителем и курирующим заместителем директора);
- качество (отсутствие ошибок в работе, рациональное использование рабочего времени, внесение предложений по усовершенствованию своей деятельности, деятельности структурного подразделения и предприятия в целом, соблюдение сроков, досрочное выполнение работы, выполнение работы в большем объеме и др.) выполнения должностных обязанностей (оцениваются непосредственным руководителем и курирующим заместителем директора);
- строгое соблюдение всех установленных на предприятии правил, инструкций и норм работником (данные непосредственного руководителя, инженера по охране труда, отдела кадров, начальника сторожевой службы, лаборатории).

Для оценки работы учитывается период работы с октября прошлого года по сентябрь текущего. Работники, проработавшие на предприятии менее года, в соревновании не участвуют.

Выдвижение работника на соответствующую номинацию осуществляется непосредственным руководителем в форме представления (приложение 1), которое подается в отдел кадров с 15 сентября по 1 октября текущего года.

Отдел кадров запрашивает дополнительные данные о номинантах на соответствие критериям у инженера по охране труда, начальника сторожевой службы. В случае наличия дисциплинарных взысканий, случаев депремирования или устных замечаний по нарушению дисциплины, а также обнаружения несоответствия установленным критериям представления на номинантов отклоняются.

Представления на номинантов, работа которых соответствует всем установленным критериям, передаются на рассмотрение оценочной комиссии.

Оценочная комиссия в 10-дневный срок выбирает большинством голосов победителей во всех номинациях (в одной номинации один победитель).

Победители всех номинаций получают соответствующие дипломы и памятные подарки с символикой предприятия, премию.

Награждение победителей производится в присутствии всего коллектива на собрании по поводу Дня работника сельского хозяйства, оформляется соответствующим приказом.

13. Ведение альбома, повествующего историю развития предприятия. Альбом содержит фотографии, отражающие памятные этапы развития предприятия. Каждый работник при желании вправе ознакомиться с данным альбомом.

Ответственным лицом за формирование, ведение и хранение альбома назначается главный технолог.

К памятным этапам развития предприятия могут быть отнесены следующие события:

- реконструкция зданий, сооружений;
- внедрение новых видов оборудования;
- внедрение новых технологий и видов продукции;
- участие предприятия в различных конкурсах, выставках, презентациях и т.д.;
- юбилейные мероприятия, проводимые предприятием;
- другие мероприятия, предложения о внесении которых исходят от руководителей структурных подразделений и, по мнению руководства, должны быть занесены в альбом.

14. Проведение корпоративных мероприятий служащих с руководством предприятия:

а) праздничные вечера:

- Новый год;
- День защитника отечества;
- Международный женский день.

б) выезд на природу:

- День машиностроения;

III. Заключительные положения.

Контроль за выполнением настоящего Положения возлагается на заместителя директора по экономике.

Настоящее Положение вступает в силу с момента утверждения и распространяется на всех работников предприятия.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г. 1 - Распределение ответов на вопрос: «Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?» в зависимости от стажа респондента

| Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?                                                                                                                | 01.<br>до 6<br>месяц<br>ев | 02.<br>от 6<br>мес. до<br>1 года | 03.<br>от 1года<br>до 3<br>лет | 04.<br>от 3 до 5<br>лет | 05.<br>от 5 до<br>10 лет | 06.<br>свыше<br>10 лет | Итого |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|-------|
| Ваш стаж работы                                                                                                                                                                     |                            |                                  |                                |                         |                          |                        |       |
| 01. одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников                                                                                                                      | 66,7%<br>7,4%              | 75%<br>11,%                      | 40%<br>11,1%                   | 66,6%<br>14,8%          | 51,7%<br>18,5%           | 73,3%<br>37,1%         | 100%  |
| 02. два вида социальных пакетов: для руководителей и сотрудников                                                                                                                    | 0%<br>0%                   | 25%<br>20%                       | 0%<br>0%                       | 0%<br>0%                | 25%<br>60%               | 6,7%<br>20%            | 100%  |
| 03. социальный пакет, где сотрудник имеет право пересмотреть содержание пакета в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг за счет сокращения объема других | 0%<br>0%                   | 0%<br>0%                         | 25%<br>40%                     | 0%<br>0%                | 15%<br>20%               | 13,3%<br>40%           | 100%  |
| 04. выбор из нескольких социальных пакетов, равных по стоимости, но различных по составу                                                                                            | 33,3%<br>25%               | 0%<br>0%                         | 24%<br>50%                     | 16,7%<br>25%            | 0%<br>0%                 | 0%<br>0%               | 100%  |
| 05. социальный пакет, допускающий замену льгот денежным эквивалентом                                                                                                                | 0%<br>0%                   | 0%<br>0%                         | 11%<br>33,3%                   | 16,7%<br>0%             | 8,3%<br>33,3%            | 6,7%<br>33,4%          | 100%  |
| Итого                                                                                                                                                                               | 100%                       | 100%                             | 100%                           | 100%                    | 100%                     | 100%                   |       |

Таблица Г.2 - Распределение ответов на вопрос: «Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?» в зависимости от возраста респондента

| Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?<br>Ваш возраст                                                                                                 | 01.<br>до 20<br>лет | 02.<br>от 21<br>до 30<br>лет | 03.<br>от 31<br>года<br>до 40 лет | 04.<br>от 41<br>до 50 лет | 05.<br>старше<br>50 лет | Итого |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------|
| 01. одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников                                                                                                                      | 100%<br>7,5%        | 63%<br>18,5%                 | 44,5%<br>14,8%                    | 38,9%<br>25,9%            | 69,2%<br>33,3%          | 100%  |
| 02. два вида социальных пакетов: для руководителей и сотрудников                                                                                                                    | 0%<br>0%            | 0%<br>0%                     | 5,6%<br>0%                        | 22,2%<br>80%              | 7,7%<br>20%             | 100%  |
| 03. социальный пакет, где сотрудник имеет право пересмотреть содержание пакета в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг за счет сокращения объема других | 0%<br>0%            | 12%<br>0%                    | 11,1%<br>20%                      | 11,1%<br>40%              | 15,4%<br>40%            | 100%  |
| 04. выбор из нескольких социальных пакетов, равных по стоимости, но различных по составу                                                                                            | 0%<br>0%            | 25%<br>50%                   | 16,6%<br>0%                       | 11,1%<br>50%              | 0%<br>0%                | 100%  |
| 05. социальный пакет, допускающий замену льгот денежным эквивалентом                                                                                                                | 0%<br>0%            | 0%<br>0%                     | 22,2%<br>66,7%                    | 16,7%<br>0%               | 7,7%<br>33,3%           | 100%  |
| 06. другое (укажите)                                                                                                                                                                | 0%<br>0%            | 0%<br>0%                     | 0%<br>0%                          | 0%<br>0%                  | 0%<br>0%                | 100%  |
| Итого                                                                                                                                                                               | 100%                | 100%                         | 100%                              | 100%                      | 100%                    |       |

Таблица Г.3 - Распределение ответов на вопрос: «Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?» в зависимости от категории работника

| Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?<br>Категории работников                                                                                        | 01.<br>руководители | 02.<br>специалисты | 03.<br>рабочие | 04.<br>другое | Итого |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|----------------|---------------|-------|
| 01. одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников                                                                                                                      | 8,2%<br>0%          | 7,6%<br>3,7%       | 81,3%<br>96,3% | 0%<br>0%      | 100%  |
| 02. два вида социальных пакетов: для руководителей и сотрудников                                                                                                                    | 75%<br>60%          | 14,3%<br>40%       | 0%<br>0%       | 0%<br>0%      | 100%  |
| 03. социальный пакет, где сотрудник имеет право пересмотреть содержание пакета в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг за счет сокращения объема других | 6,8%<br>0%          | 31,4%<br>60%       | 6,2%<br>40%    | 0%<br>0%      | 100%  |
| 04. выбор из нескольких социальных пакетов, равных по стоимости, но различных по составу                                                                                            | 10%<br>0%           | 14,8%<br>50%       | 6,2%<br>50%    | 0%<br>0%      | 100%  |
| 05. социальный пакет, допускающий замену льгот денежным эквивалентом                                                                                                                | 0%<br>0%            | 31,9%<br>100%      | 6,3%<br>0%     | 0%<br>0%      | 100%  |
| 06. другое (укажите)                                                                                                                                                                | 0%<br>0%            | 0%<br>0%           | 0%<br>0%       | 0%<br>0%      | 100%  |
| Итого                                                                                                                                                                               | 100%                | 100%               | 100%           | 100%          |       |

Таблица Г. 4 - Распределение ответов на вопрос: «Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?» в зависимости от образования работника

| Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?<br>Ваше образование                                                                                            | 01. среднее (полное) общее | 02. среднее профессиональное | 03. незаконченное высшее | 04. высшее   | 05. 2 высших образования и более | Итого |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------|----------------------------------|-------|
| 01. одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников                                                                                                                      | 70%<br>25,9%               | 72%<br>66,7%                 | 10%<br>0%                | 20%<br>7,4%  | 0%<br>0%                         | 100%  |
| 02. два вида социальных пакетов: для руководителей и сотрудников                                                                                                                    | 10%<br>20%                 | 6%<br>20%                    | 5%<br>0%                 | 20%<br>40%   | 100%<br>20%                      | 100%  |
| 03. социальный пакет, где сотрудник имеет право пересмотреть содержание пакета в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг за счет сокращения объема других | 5%<br>0%                   | 4%<br>20%                    | 25%<br>20%               | 40%<br>60%   | 0%<br>0%                         | 100%  |
| 04. выбор из нескольких социальных пакетов, равных по стоимости, но различных по составу                                                                                            | 0%<br>0%                   | 10%<br>50%                   | 50%<br>50%               | 0%<br>0%     | 0%<br>0%                         | 100%  |
| 05. социальный пакет, допускающий замену льгот денежным эквивалентом                                                                                                                | 15%<br>0%                  | 8%<br>33,3%                  | 10%<br>0%                | 20%<br>66,6% | 0%<br>0%                         | 100%  |
| Итого                                                                                                                                                                               | 100%                       | 100%                         | 100%                     | 100%         | 100%                             |       |

**ПОЛОЖЕНИЕ**

**о премировании работников АО «ПТПА»**

**за производственные результаты**

**I. Общие положения**

Положение о премировании вводится с целью обеспечения заинтересованности работников в достижении производственных результатов.

**II. Порядок начисления премии.**

Премирование работников предприятия производится за результаты работы и качественное выполнение должностных обязанностей по итогам работы за расчетный период.

Источником начисления премии является фонд оплаты труда. Начисление премии производится работникам предприятия в размерах, установленных настоящим Положением. Конкретный размер премии определяется приказом руководителя в зависимости от выполнения показателей и наличия средств.

Работникам, проработавшим неполный месяц в связи с отсутствием по уважительной причине (болезнь, очередной отпуск, ученический отпуск, отпуск без сохранения заработной платы и др.), а также в связи с приемом премия по итогам работы за месяц выплачивается за фактически отработанное время.

Премии по итогам работы за другие расчетные периоды выплачиваются исходя из установленной законодательством нормы рабочего времени, исключая время прогулов, отсутствия по причине болезни, в ученических отпусках, отпусках без сохранения заработной платы, отпусках по беременности и родам, отпусках по уходу за ребенком. Отсутствие на работе по другим причинам исключается из расчетного периода по решению руководителя. Работникам, вновь поступившим на работу, отработавшим расчетный период не полностью, премия может быть выплачена по усмотрению руководителя.

Работникам при увольнении премия за текущий месяц, а также премии работникам принятым на работу по совместительству выплачиваются по решению руководителя.

**III. Показатели и размеры премирования.**

3.1. Премирование за текущий месяц производится в размере от 20 % от должностного оклада по показателю:

3.2. В целях заинтересованности работников в качестве выполняемых работ и в выпуске качественной продукции вводятся показатели:

- за качество выпускаемой продукции и производимых работ;
- за сохранение и расширение номенклатуры выпускаемой продукции.

Премии могут начисляться и выплачиваться за любой период работы – месяц, квартал, полугодие, год.

3.2.1. Премия за качество выпускаемой продукции и производимых работ начисляется работникам в размере до 100 % заработной платы при отсутствии жалоб и претензий руководителей структурных подразделений предприятия.

3.2.2. Премия за сохранение и расширение номенклатуры выпускаемой продукции начисляется в размере от 500 до 5000 рублей. При начислении премии по данному показателю из расчетного периода не исключается время отсутствия работника по уважительной причине.

3.3. В целях заинтересованности работников предприятия в наращивании объемов производства в натуральном выражении вводится дополнительный показатель премирования: рост объема производства в натуральном выражении по сравнению с

соответствующим периодом прошлого года. Размер премии устанавливается в процентном отношении к должностному окладу индивидуально в каждый период премирования.

Условием выплаты премии является достаточное финансовое состояние. Начисление премии может производиться за любой период.

3.4. Премия по итогам работы за отчетный период (не реже 1 раза в полугодие) выплачивается в целях поощрения работников за общие результаты труда по итогам отчетного периода, при наличии средств фонда оплаты труда.

При премировании учитывается: успешное и добросовестное выполнение своих должностных обязанностей, инициатива, личный вклад в результаты работы предприятия.

Премия начисляется по квалификационным уровням, установленным работникам на момент начисления премии, с учетом стажа.

Основанием для выплат премии является приказ руководителя с указанием конкретного размера этой выплаты каждому работнику.

#### IV. Увеличение размеров премии:

За выполнение работ, связанных с производственной деятельностью начисленный размер премии может быть увеличен по приказу руководителя согласно показателей, указанных в таблице № 1.

Таблица № 1

| Показатели                                                                                                                                         | Размер увеличения, % |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1. Предупреждение поломок оборудования, проведение срочных ремонтных работ без простоев основного производства                                     | 10÷200               |
| 2. Рост объемов реализации продукции к соответствующему периоду прошлого года                                                                      | 10÷100               |
| 3. Получение призовых мест, наград, призов при участии предприятия в выставках, ярмарках и т.д.                                                    | 10÷100               |
| 4. Проведение работ и других мероприятий, позволивших снизить затраты на производство продукции                                                    | 10÷100               |
| 5. Внесение рационализаторских предложений по повышению эффективности труда                                                                        | 10÷100               |
| 6. Освоение новых видов продукции и работ                                                                                                          | 10÷100               |
| 7. Личный вклад работника в выполнение производственных заданий                                                                                    | 10÷200               |
| 8. Своевременное и качественное представление отчетов в органы статистики, ИФНС, внебюджетные фонды и т.д.                                         | 10÷100               |
| 9. Особые условия, сложность и напряженность труда (неблагоприятные погодные условия, командировки, выполнение работы в ограниченные сроки и т.п.) | 10÷200               |
| 10. Выполнение особо важного задания                                                                                                               | 10÷150               |
| 11. Повышение квалификации                                                                                                                         | 10÷100               |
| 12. Предотвращение нарушений трудовой дисциплины, правил охраны труда и техники безопасности, пропускного режима                                   | 10÷100               |
| 13. Рациональное использование рабочего времени                                                                                                    | 10÷100               |

#### V. Уменьшение размеров премии:

Размер премии работников предприятия приказом руководителя может быть уменьшен за допущенные нарушения за период, в котором допущено нарушение, включая п.3.4. Положения, согласно таблицы № 2.

Таблица № 2:

| Нарушения                                                                                                                                                                                                                            | Размеры снижения в % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Некачественное выполнение порученной работы:<br>а) брак в производстве, невыполнение приказов, распоряжений, заданий, допущение ошибок в работе без причинения ущерба;<br>б) тоже с причинением ущерба                               | 10 ÷ 50<br>50 ÷ 100  |
| 2. Некачественное выполнение должностных обязанностей                                                                                                                                                                                | 10 ÷ 100             |
| 3. Нарушение производственной и технологической дисциплины                                                                                                                                                                           | 5 ÷ 100              |
| 4. Нарушение правил охраны труда и техники безопасности, противопожарной безопасности при выполнении работы                                                                                                                          | 30 ÷ 100             |
| 5. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка<br>5.1. Прогул, появление на рабочем месте (территории предприятия) в состоянии алкогольного, наркотического и токсического опьянения                                           | 5 ÷ 100<br>30 ÷ 100  |
| 6. Нарушение пропускного режима                                                                                                                                                                                                      | 5 ÷ 100              |
| 7. Нарушение правил санитарии и гигиены труда                                                                                                                                                                                        | 5 ÷ 100              |
| 8. Слабый контроль руководителей подразделений за подчиненными<br>8.1. Несвоевременное отстранение от работы работника, находящегося в нетрезвом виде, и непредставление служебной записки (акта) о совершенном работником нарушении | 30 ÷ 100<br>5 ÷ 50   |
| 9. Совершение ДТП по вине работника, подтвержденное документами соответствующих органов                                                                                                                                              | 5 ÷ 100              |
| 10. Совершение хищения продукции и ТМЦ                                                                                                                                                                                               | 10 ÷ 100             |
| 11. Нерациональное использование рабочего времени                                                                                                                                                                                    | 10 ÷ 100             |
| 12. Нарушение графиков проведения ремонтных работ, норм простоя оборудования                                                                                                                                                         | 10 ÷ 100             |
| 13. Несвоевременное проведение расчетов по договорам, невыполнение других условий договора, отсутствие контроля за выполнением условий договора другой стороной                                                                      | 10 ÷ 100             |

#### VI. Порядок представления работника к увеличению (уменьшению) премии:

Увеличение размера премии осуществляется по приказу руководителя на основании служебных (докладных) записок непосредственных руководителей.

Уменьшение размера премии осуществляется по приказу руководителя на основании:

- служебных (докладных) записок непосредственных руководителей, начальника сторожевой службы, руководителей других структурных подразделений о фактах совершенных работниками нарушений;
- актов, составленных по фактам появления в нетрезвом виде и нарушений пропускного режима;
- объяснительных записок работников.

Одномерное распределение

Общее количество респондентов N= 100

1. Что для Вас является главным стимулом работы на данном предприятии? (не более 3-х вариантов)

| Варианты ответа                                              | %  |
|--------------------------------------------------------------|----|
| хорошие отношения в коллективе                               | 38 |
| достойная заработная плата                                   | 82 |
| благоприятные условия труда                                  | 36 |
| поощрения за хорошую работу (премии, подарки, благодарность) | 20 |
| известность и репутация данного предприятия                  | 18 |
| социальный пакет                                             | 28 |
| другое (укажите)                                             | 0  |
| затрудняюсь ответить                                         | 0  |

2. Считаете ли Вы распределение оплаты труда на Вашем предприятии справедливым?

| Варианты ответа                        | %  |
|----------------------------------------|----|
| определенно справедливая               | 70 |
| иногда да, иногда нет (трудно сказать) | 18 |
| определенно несправедливая             | 7  |
| затрудняюсь ответить                   | 5  |

3. По Вашему мнению, оплата труда соответствует объему выполняемой работы?

| Варианты ответа      | %  |
|----------------------|----|
| да                   | 85 |
| нет                  | 5  |
| затрудняюсь ответить | 10 |

4. Из каких элементов, на Ваш взгляд, должна состоять ваша оплата труда?

| Варианты ответа                                                                              | %  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| фиксированный оклад                                                                          | 0  |
| фиксированный оклад + различные социальные бонусы                                            | 3  |
| фиксированный оклад + премия                                                                 | 5  |
| фиксированный оклад + процент, зависящий от результатов работы                               | 5  |
| фиксированный оклад + процент, зависящий от результатов работы + премия                      | 10 |
| фиксированный оклад + процент, зависящий от результатов работы + различные социальные бонусы | 75 |
| оплата труда в зависимости от прибыли предприятия                                            | 0  |
| другое (укажите)                                                                             | 0  |
| затрудняюсь ответить                                                                         | 2  |

5. Какие виды премий используются в Вашей организации (не более 3-х вариантов)?

| Варианты ответа                                         | %  |
|---------------------------------------------------------|----|
| премирование за выполнение дополнительного объема работ | 86 |

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| премии связанные с юбилейными датами                                                         | 11 |
| квартальные, годовые премии                                                                  | 20 |
| премирование за качество выпускаемой продукции                                               | 92 |
| премирование за рост объема производства                                                     | 0  |
| премирование за качественное и быстрое выполнение особо важных заданий и особо срочных работ | 75 |
| другое (укажите)                                                                             | 0  |
| затрудняюсь ответить                                                                         | 2  |

6. Как часто в организации Вы получаете премии, надбавки?

|                      |    |
|----------------------|----|
| Варианты ответа      | %  |
| раз в месяц          | 86 |
| раз в квартал        | 68 |
| раз в полгода        | 32 |
| раз в год            | 0  |
| не получаю           | 0  |
| другое (укажите)     | 0  |
| затрудняюсь ответить | 10 |

7. Считаете ли Вы необходимым совершенствование системы оплаты труда на данном предприятии?

|                      |    |
|----------------------|----|
| Варианты ответа      | %  |
| да                   | 34 |
| скорее да, чем нет   | 34 |
| скорее нет, чем да   | 10 |
| нет                  | 12 |
| затрудняюсь ответить | 10 |

8. Существует ли система поощрений сотрудников предприятия за успехи в работе (улучшение качества продукции, выполнение и перевыполнение производственного плана, выполнение специальных заданий и т.п.)?

|                      |    |
|----------------------|----|
| Варианты ответа      | %  |
| да                   | 86 |
| скорее да, чем нет   | 2  |
| скорее нет, чем да   | 5  |
| нет                  | 0  |
| затрудняюсь ответить | 7  |

9. Организуются ли на предприятии конкурсы (например, на звание лучшего работника, бригады, лучшего по профессии и т.п.)?

|                      |    |
|----------------------|----|
| Варианты ответа      | %  |
| да                   | 97 |
| нет                  | 0  |
| не знаю              | 3  |
| затрудняюсь ответить | 0  |

10. Принимали ли Вы участие в конкурсах, проводимых на предприятии?

|                 |    |
|-----------------|----|
| Варианты ответа | %  |
| да              | 85 |
| нет             | 15 |

11. Проводятся ли на данном предприятии корпоративы, коллективные поездки (экскурсии) и т.п.?

| Варианты ответа      | %  |
|----------------------|----|
| да                   | 95 |
| нет                  | 0  |
| не знаю              | 5  |
| затрудняюсь ответить | 0  |

12. Какие отношения в коллективе преобладают в Вашей организации?

| Варианты ответа                                                 | %  |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| всегда дружеские и теплые отношения                             | 95 |
| некоторые люди вызывают неприязнь, но в целом отношения хорошие | 5  |
| отношения между людьми в коллективе напряженные                 | 2  |
| другое (укажите)                                                | 0  |
| затрудняюсь ответить                                            | 3  |

13. На работе Вы всегда чувствуете себя комфортно и работаете с удовольствием?

| Варианты ответа      | %  |
|----------------------|----|
| да                   | 24 |
| скорее да, чем нет   | 50 |
| скорее нет, чем да   | 22 |
| нет                  | 2  |
| затрудняюсь ответить | 2  |

14. Отметьте в таблице элементы компенсационного пакета, предоставляемые в Вашей организации.

| п/п | Элемент компенсационного пакета                                                                                                                                                                        | Предоставляется организацией для сотрудников |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1   | Добровольное медицинское страхование (включает скорую мед. помощь, амбулаторно-поликлиническое обслуживание, лечение в стационаре, стоматологическую помощь – частично или полностью за счет компании) | 47                                           |
| 2   | Участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения (полностью или частично за счет компании)                                                                                               | 5                                            |
| 3   | Предоставление лимитированных льготных потребительских кредитов на приобретение товаров (в том числе и автомобилей)                                                                                    | 6                                            |
| 4   | Возможность открытия в банке депозитных счетов с более высокой процентной ставкой                                                                                                                      | 25                                           |
| 5   | Предоставление льготных туристических путевок, обеспечение санаторно-курортного лечения                                                                                                                | 40                                           |
| 6   | Участие в программе по обеспечению жильем (льготное кредитование за счет компании)                                                                                                                     | 68                                           |
| 7   | Программа поддержки личных интересов – спорт, хобби, увлечения и др. (полностью или частично за счет компании)                                                                                         | 31                                           |

|    |                                                                                                                                 |    |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 8  | Обучение (повышение квалификации, участие в профильных семинарах и тренингах, содействие получению дополнительного образования) | 36 |
| 9  | Оплата проезда в общественном транспорте                                                                                        | 10 |
| 10 | Оплата питания                                                                                                                  | 10 |

15. Предоставляется ли в организации возможность выбора элементов социального пакета?

| Варианты ответа      | %  |
|----------------------|----|
| да                   | 71 |
| нет                  | 10 |
| не знаю              | 19 |
| затрудняюсь ответить | 0  |

16. Какой вариант социального пакета следует ввести в вашей организации?

| Варианты ответа                                                                                                                                                                 | %  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| одинаковый социальный пакет для всех категорий сотрудников                                                                                                                      | 60 |
| два вида социальных пакетов: для руководителей и сотрудников                                                                                                                    | 3  |
| социальный пакет, где сотрудник имеет право пересмотреть содержание пакета в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг за счет сокращения объема других | 10 |
| выбор из нескольких социальных пакетов, равных по стоимости, но различных по составу                                                                                            | 17 |
| социальный пакет, допускающий замену льгот денежным эквивалентом                                                                                                                | 9  |
| другое (укажите)                                                                                                                                                                | 0  |

В заключении, пожалуйста, укажите некоторые сведения о себе.

17. Ваш пол:

| Варианты ответа | %  |
|-----------------|----|
| мужской         | 92 |
| женский         | 8  |

18. Ваш возраст:

| Варианты ответа | %  |
|-----------------|----|
| до 20 лет       | 3  |
| от 21 до 30 лет | 10 |
| от 31 до 40 лет | 30 |
| от 41 до 50 лет | 30 |
| старше 50 лет   | 7  |

19. Ваше образование:

| Варианты ответа | % |
|-----------------|---|
|-----------------|---|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| среднее (полное) общее     | 20 |
| среднее профессиональное   | 50 |
| незаконченное высшее       | 8  |
| высшее                     | 20 |
| высших образования и более | 2  |

20. К какой категории работников Вы относитесь?

|                  |    |
|------------------|----|
| Варианты ответа  | %  |
| руководители     | 30 |
| специалисты      | 10 |
| рабочие          | 60 |
| другое (укажите) | 0  |

21. Ваш стаж работы в организации

|                        |    |
|------------------------|----|
| Варианты ответа        | %  |
| до 6 месяцев           | 7  |
| от 6 месяцев до 1 года | 13 |
| от 1 года до 3 лет     | 20 |
| от 3 до 5 лет          | 15 |
| от 5 до 10 лет         | 40 |
| свыше 10 лет           | 5  |

---

## ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 52 наименований.

Рисунков 16, таблиц 2 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Симакова А.А.