

Содержание

1. Теоретические аспекты организационной системы вознаграждений.....	4
1.1 Понятие организационной системы вознаграждений.....	4
1.2. Основные моменты в определении ставок оплаты.....	7
1.3. Современные тенденции в выплате вознаграждения.....	9
2. ???.....	12
2.1 Анализ «Ириклинской ГРЭС».....	12
2.2 ????.....	19
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы вознаграждения на предприятие ОАО «Ириклинская ГРЭС».....	23
Заключение.....	28
Список литературы.....	29

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ			
Изм	Лист	№ докум	Полп	Дата				
Разраб.		Коробко К.А			Совершенство	Лит.	Лист	Листов
Пров.		Кудряшов В.С.			условий		3	31
Э.контр					труда на примере			
Н.контр		Пестова Н.М.			филиала «ИГРЭС» АО	ОТТ	ТЭС, гр.47	
Утв.		Пестова Н.М.			«Интер РАО-			

Введение

Актуальность. Актуальность темы исследования определяется значимостью мотивации персонала в организациях на данном этапе развития России. То, насколько эффективна организация, определяют ее сотрудники. Их поведение зависит от внутренней и внешней среды, но большее влияние на формирование установок и стремление к достижению определенного результата оказывает именно внутренняя среда.

Трудовое поведение сотрудников позволяет предприятию функционировать, добиваться необходимых экономических показателей. Однако, трудовое поведение может отличаться для разных людей: для одних характерна исполнительность и ответственность, для других – стремление минимального выполнения обязанностей вне зависимости от того, какого качества они будут, будет ли оптимальным результат.

Эффективность поведения определена тем, насколько точно и качественно сотрудник выполняет трудовые обязанности в соответствии с должностной инструкцией; стремится ли он к удовлетворению интересов коллектива, достижению целей организации. Трудовое поведение определяют мотивы, в которых выделяются внутренние стремления, которые в итоге определяют степень активности работника, ее направленность. Значение мотивации в рамках современных систем управления неоспоримо велико, ведь именно мотивация заставляет работника трудиться к максимальной отдаче, что гарантирует эффективность деятельности организации.

Мотивация содействует развитию экономики страны, обеспечивает уровень благосостояния граждан, ведь любой человек работает для того, чтобы заработать, что позволит ему удовлетворить собственные потребности и нужды, и именно это фактор оказывает существенное влияние проявление активности человека в трудовой деятельности.

Цель курсовой работы – изучить систему вознаграждение персонала на предприятии ОАО «Ириклинская ГРЭС».

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		4

Объектом исследования является предприятия АО «Тяжмаш».

Предметом исследования является система вознаграждения персонала.

Задачи курсовой работы:

1. Изучить теоретические аспекты вознаграждения персонала организации;
2. Изучить цели и задачи системы вознаграждения;
3. Рассмотреть элементы системы вознаграждения;
4. Провести анализ системы вознаграждения на предприятии ОАО «Ириклинская ГРЭС»;
5. Разработать мероприятия по совершенствованию системы вознаграждения персонала на предприятии ОАО «Ириклинская ГРЭС».

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		5

1. Теоретические аспекты организационной системы вознаграждений

1.1 Понятие организационной системы вознаграждений

Создание системы оплаты и стимулирования труда для любой организации - очень сложный процесс, который требует профессионального понимания, знаний и опыта разработки и применения методов вознаграждения персонала. В рыночной экономике центральное место в отношениях «работник-предприятие» занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, предоставляемые предприятием. В соответствии с современными представлениями внутри системы вознаграждений, которые используются предприятием, существует разделение на внешние и внутренние вознаграждения. Внешние вознаграждения контролируются и распределяются предприятием: это денежные выплаты, премии и социальные льготы, которые используются предприятием для стимулирования эффективного труда своих работников, это социально-психологическая атмосфера и стиль управления, которые присутствуют в организационной культуре предприятия. [11]

Вознаграждение персонала предстает одной из самых актуальных проблем социально-экономических отношений любой организации, от решения которой зависит не только трудовая активность людей, но и стратегическая устойчивость и развитие организации (в определенной мере и всего общества). В современных условиях развития России, в связи с необходимостью установления и закрепления отношений реального социального партнерства, решение проблем вознаграждения персонала приобретает особую значимость.

Вознаграждение персонала включает в себя не только оплату рабочей силы и человеческого капитала, но и признает трудовой потенциал и потенциал человека. Оно само по себе является важнейшим условием мотивации. [12]

К основным проблемам вознаграждения персонала в условиях относятся:

- низкая воспроизводственная функция вознаграждения;
- резкое падение его стимулирующей роли;

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		6

- необоснованно завышенная дифференциация в оплате труда;
- сокращение доли трудовой части в совокупном доходе работника;
- задержки с выплатой заработной платы.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение вознаграждения персонала. Вознаграждение персонала - справедливое и достойное признание работников, их действительного и возможного социально-экономического вклада в организацию, общество и в самих себя. [7]

Как любая система, вознаграждение характеризуется определенной структурой. Структура - это совокупность устойчивых связей системы, обеспечивающих ее целостность и сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях. Различают внешнюю и внутреннюю структуру вознаграждения. Внутренняя структура вознаграждения включает определение доли отдельных его видов, групп персонала, в том числе и различные источники финансирования, тем самым определяя вклад группы в совокупные результаты деятельности. Внешняя структура вознаграждения направлена на выявление факторов неравенства (дифференциации) отдельных групп персонала.

Структура вознаграждений определяется тремя параметрами:

- Минимально-эффективным размером отдельного структурного элемента в соотношении с размером совокупного вознаграждения;
 - Степенью дифференциации совокупного вознаграждения;
 - Уровнем конкурентоспособности относительно рыночных альтернатив.
- Структура вознаграждения представляет собой совокупность устойчивых, упорядоченных экономических, организационно-управленческих, нормативно-правовых связей и зависимостей между различными элементами (видами выплат), обеспечивающих целостность системы вознаграждения, сохранение ее основных свойств при различных изменениях под влиянием внешних по отношению к работнику воздействий и его индивидуальных характеристик. [9]

Структурная сложность вознаграждения, как системы, определяется многообразием ее элементов, а также совокупностью разнообразных взаимодействующих процессов (институциональных, ресурсных, временных, индивидуальных, организационных, трудовых), которые делают систему вознаграждения динамичной. [16]

При упоминании организационной системы поощрений первое, что приходит на ум, - это деньги. Но за последние несколько лет организации становятся все более экономическими и эффективными, материальное вознаграждение становится очень ограниченным и все чаще - недоступным. Поэтому растет интерес к нематериальным формам вознаграждения.

Рассмотрим два типа вознаграждения:

1. Денежное вознаграждение.

Несмотря на проявившуюся в последние годы тенденцию преуменьшать значимость денег как организационного вознаграждения, существуют весомые доказательства, что деньги служат положительным подкреплением для многих людей. Несмотря на то, что деньги играют ведущую роль в системе вознаграждений современных организаций, эту роль нередко преуменьшают. Но деньги все так же остаются крайне важным фактором. В материальном плане деньги рассматриваются как средство приобретения еды, жилища, одежды. Помимо экономической, материальной значимости деньги играют роль определенного символа. Они могут обеспечивать власть, статус и быть мерой успеха. Деньги можно использовать как эффективную стратегию положительного подкрепления для повышения результативности деятельности. [20]

2. Нематериальное вознаграждение.

По-другому называют «социальное вознаграждение». Признание, внимание и похвала являются сильнейшим социальным вознаграждением для большинства людей. Немногие испытывают пересыщение или полное удовлетворение социальным вознаграждением. Однако, подобно денежному, социальное вознаграждение применяется ситуационно, чтобы оказывать

положительное воздействие на деятельность работников. Социальное вознаграждение, использованное для поощрения желательного поведения, - весьма эффективный положительным фактор для большинства работников. Дополнительным преимуществом, по сравнению с денежным, является то, что оно абсолютно бесплатно для организации. [3]

Таким образом, система вознаграждений в любой организации направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному достижению стратегических целей организации. Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют привлекать и удерживать персонал, контролировать и управлять, выдерживая оптимальное количество работников. Этим целям служат внутрифирменные системы стимулирования и мотивации персонала, которые разрабатываются в организации

1.2. Основные моменты в определении ставок оплаты

Существует четыре основных фактора, которые Вы должны проанализировать, прежде чем решить, сколько платить Вашим работникам. Точнее, нужно будет учесть следующие факторы: законодательство, профсоюзы, политика оплаты и соображения справедливости.

Прежде всего, существуют законы, которые влияют на размер выплачиваемого Вами вознаграждения. Эти законы касаются минимальной оплаты труда, оплаты сверхурочных, льгот. [17]

Законы о трудовых отношениях и решения суда также влияют на решения о компенсациях. Исторически главным вопросом в коллективных договорах был размер тарифных ставок. Однако важное значение имеют и другие вопросы, такие, как оплачиваемый отпуск, надежность дохода (для отраслей с сильными сезонными колебаниями), корректировки в соответствии с

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
						9
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		

изменением стоимости жизни и разнообразные льготы, например, здравоохранение.

Работодатель должен предоставить профсоюзу, куда входит работник, письменное объяснение «линии зарплаты» работодателя - графика, показывающего взаимосвязь между видами труда и ставкой оплаты. Профсоюз также имеет право знать зарплату каждого из работников - участников коллективного договора. [5]

Ряд исследований проливает свет на отношение профсоюзов к системам вознаграждения и выявляет типичные «страхи» профсоюзов. Многие лидеры профсоюзного движения боятся, что любая система оценки труда (такая, как изучение трудовых операций и затрат времени, или хронометраж) может стать инструментом для злоупотреблений менеджеров. Они склонны полагать, будто никто не может судить о реальной ценности работы лучше самих рабочих. И они чувствуют, что обычные методы менеджеров — оценка и ранжирование работы по нескольким компенсируемым факторам (таким, как «степень ответственности») - могут стать инструментом для манипуляций в целях ограничения или снижения оплаты рабочим. Наверное, один из выводов состоит в том, что лучший способ заручиться поддержкой членов профсоюза в оценке труда - это попросить их активно участвовать в процессе определения относительной ценности работы и справедливых ставок оплаты этой работы. С другой стороны, менеджерам нужно удостовериться, что им не придется отказываться от своих прерогатив - например, от права использовать соответствующую методику «оценки труда» для определения относительной ценности работы. [9]

Ваша политика вознаграждения также повлияет на то, какую зарплату Вы платите и какие льготы предоставляете - ведь политика задает основные ориентиры в нескольких важных областях. Во-первых, хотите ли Вы быть лидером или последователем в том, что касается оплаты труда. Например, политика некоей больницы может заключаться в том, чтобы стартовая зарплата медсестры была как минимум на 20% выше преобладающей на рынке зарплаты.

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпись	Дата		10

Среди других важных вопросов, которые обычно предусмотрены в политике, - принципы повышения зарплаты, повышения и понижения по службе, политика оплаты сверхурочных и политика, касающаяся оплаты в течение испытательного срока, во время службы в армии, выполнения гражданских обязанностей и отпуска. Политику вознаграждения обычно разрабатывают директор по персоналу или директор по оплате труда вместе с высшим руководством. [14]

Стремление к справедливости - наверное, самый важный фактор при определении уровня оплаты. Существует два аспекта справедливости: внутренний и внешний. Внешняя справедливость означает, что Ваша оплата не должна проигрывать в сравнении с вознаграждением в других организациях - иначе будет трудно привлечь и удержать квалифицированных работников. Внутренняя справедливость означает, что каждый работник должен считать свою зарплату справедливой по сравнению с уровнем оплаты других работников в той же организации. Некоторые фирмы проводят опросы, чтобы узнать, как работники воспринимают систему вознаграждения на фирме и как они относятся к ней. Обычно в ходе такого опроса работникам задают вопросы вроде: «Насколько Вы удовлетворены оплатой Вашего труда?», «По каким критериям проводилось последнее повышение зарплаты?» и «Какие факторы, по Вашему мнению, влияют на определение размера Вашей зарплаты?». [17]

На практике процесс определения уровня оплаты, обеспечивающий справедливость с внешней и внутренней точек зрения, состоит из пяти шагов:

1. Исследуйте, какую зарплату платят другие работодатели за сходную работу (чтобы обеспечить справедливость с внешней точки зрения).

2. Определите ценность каждого вида труда в Вашей организации с помощью оценки труда (чтобы обеспечить справедливость с внутренней точки зрения).

3. Сгруппируйте аналогичные виды работ в разряды.

4. Определите расценки на работы каждого разряда при помощи линий зарплаты.

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
						11
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		

5.Подкорректируйте тарифные ставки.

1.3. Современные тенденции в выплате вознаграждения

Существуют две популярные альтернативы традиционной оценке труда: оплата, основанная на квалификации и оплата, сложившаяся на рынке.

При оплате, основанной на квалификации, Вам платят за широту, глубину знаний и навыков, которые Вы можете использовать, а не за работу, которую Вам в настоящее время поручили. [4]

Вторая основная альтернатива оценке труда - оценивать труд напрямую на рынке. Для этого необходимо составление всеобъемлющей и четкой должностной инструкции и затем сравнение цен на этот вид труда на рынке. Конечно же, в некоторой степени все системы оценки труда в чем-то формируются рынком. Однако в большинстве систем оценки труда рыночные цены узнают только для относительно малого количества «контрольных» видов труда. Остальные виды труда затем оцениваются в сравнении с ними.

Вот чего можно ожидать, по мнению нескольких экспертов по оплате труда.

Во-первых, с ростом внимания к гибкости и увеличению полномочий работников в американских фирмах в 2000 году большинство традиционных должностных инструкций и классификаций видов труда без всяких сожалений отправят в мусорную корзину. Вместо этого работники получают большую свободу: смогут удовлетворять потребности клиентов таким способом, каким они находят нужным, и при этом больший акцент будет делаться на оплате в соответствии с квалификацией, а не только с выполненными обязанностями, изложенными в должностной инструкции. Системы измерения и материальное стимулирование, как и сейчас, будут ориентироваться на оплату с учетом улучшения результатов. [4]

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		12

Один из экспертов также предполагает, что, раз такие фирмы, как IBM, сами разбиваются на мелкие, децентрализованные кусочки, сама концепция спускаемого сверху плана оплаты может морально устареть. Он говорит, что на определенном этапе менеджеры децентрализованных подразделений должны просто получать общий бюджет на зарплату и затем устанавливать уровни оплаты для новичков, определять, насколько нужно увеличить зарплату, решать, когда ее увеличивать, и принимать все остальные решения относительно денежного вознаграждения подчиненных. [15]

Также будет сделан акцент на оплату в соответствии с улучшением результатов и на нетрадиционные формы оплаты (называемые также «альтернативными формами вознаграждения»). Традиционные системы оплаты, основанные на должностных инструкциях, оценке труда и структуре зарплаты, имеют тенденцию к созданию жестких предписаний, возрождению иерархии и регламентации поведения. В будущем (и во многих фирмах это будущее уже наступило) акцент перейдет от оплаты работы к оплате вклада работника в общее дело. Таким образом, упор будет сделан не на создание предписаний и регламентацию поведения, а на поощрение участия и преданности делу, на вознаграждение за положительные результаты. Среди нетрадиционных или альтернативных систем оплаты - оплата за компетенцию, или за квалификацию, различные виды наград «на месте», коллективных стимулов и участие в доходах.

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		13

2.???

2.1 Характеристика «Ириклинская ГРЭС» АО «Интер РАО-Электрогенерация»

2.2 Анализ «Ириклинской ГРЭС»

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. ОАО «Ириклинская ГРЭС» ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда.

Должностные оклады сотрудникам устанавливаются генеральным директором организации в соответствии с должностью и квалификацией работника. [2]

При оплате труда рабочих действуют: сдельно-премиальная и повременно-премиальная системы оплаты труда:

1. Рабочих-сдельщиков на основании нормированных заданий, расчетной трудоемкости на сумму продукции, установленной по технологическому процессу, утвержденных расценок, тарифной ставки соответствующего разряда.

2. Рабочих-повременщиков, исходя из тарифной ставки установленного работнику разряда, производственного задания, рассчитанного, по нормативам численности, нормам обслуживания и фактически отработанному времени.

3. Оплата труда рабочих отдельных категорий, а также отдельных работников непромышленной группы производится по установленным окладам пропорционально отработанному времени.

Премирование работников осуществляется на постоянной основе и выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей.

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		14

В систему премирования входят следующие виды премий, поощрений и вознаграждений:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ (премия за качество);
- выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- премиальные выплаты по итогам работы;
- единовременные премии за выполнение важных (особо важных) работ;
- единовременные премии к юбилейным датам, профессиональным праздникам (для заслуженных работников предприятия);
- выплаты за ночные часы работы;
- доплата за руководство бригадой;
- доплата за вредные условия труда;
- переработка.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности. [1]

В таблице 1 представлены размеры стимулирующих выплат на предприятии ОАО «Ириклинская ГРЭС»

Таблица -1 Размеры стимулирующих выплат в 2021 году

Вид стимулирующих выплат	Показатель
– выплаты за качество выполняемых работ (премия за качество);	2000-10000 руб. в зависимости от должности
– выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет (свыше 15 лет);	10% от оклада или сдельной з/п
– премиальные выплаты по итогам работы;	30% от начисленной з/п
– единовременные премии к юбилейным датам, профессиональным праздникам (для заслуженных работников предприятия);	2000 руб.
– выплаты за ночные часы работы;	38,91 руб./час
– компенсация за молоко;	395,85 руб./мес.
– доплата за руководство бригадой;	4000 руб./мес.
– доплата за вредные условия труда;	Согласно тарифной ставки
– переработка.	100 руб./будний день, 130 руб./выходной

Согласно полученным результатам, на предприятии ОАО «Ириклинская ГРЭС» заработная плата работников складывается из различных выплат. Данные материальные поощрения однозначно является стимулирующим для работников ОАО «Ириклинская ГРЭС»

С помощью таблицы 2 рассчитаем среднюю стоимость материального поощрения от заработной платы.

Таблица 2 - Анализ динамики средней стоимости материальных поощрений от заработной платы за период 2019-2021 гг., руб.

№ п/п	Категории специалистов	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение +/-	
					2020/2019	2021/2020
1	Директор	15698	19352	21478	3654	2126
2	Главный инженер	12325	13487	20152	1162	6655
3	Старший машинист обходчик энергоблока	7800	8300	9500	500	1200
4	МОК	5326	5612	6213	286	601
5	МОТ	2584	2890	3100	306	210

Согласно таблицы 2, можно сказать, что средняя стоимость материальных поощрений с каждым годом имеет тенденцию к увеличению.

В 2021 году несмотря на снижение показателей экономической деятельности предприятия средние материальные поощрения директоров составили 21478 руб., руководителей 20152 руб., специалистов различных категорий от 3100 до 9500 руб. Средние материальные поощрения рабочих составили 12582 руб., это категория работников имеет различные доплаты помимо сдельной заработной платы. Самые низкие материальные поощрения у служащих, премия рассчитывается как процент от оклада.

Проанализируем суммы, направляемую ОАО «Ириклинская ГРЭС» на виды материального неденежного поощрения (см. табл. 3).

Таблица 3 - Анализ затрат на материально-денежное поощрение

№	Виды	Затраты на нематериальное	Изменения	Изменения
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата

КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ

Лист

16

п/п	материально-неденежного стимулирования	стимулирование			2020/2019		2021/2020	
		2019 г	2020 г	2021 г.	+/-	%	+/-	%
1	Скидки на путевку в санаторий «Лукоморье»	2 520,00	2332	2115,8	- 188,00	92,54	-216,2	90,73
2	Скидки на санатории для детей работников	840	740	723	- 100,00	88,10	-17	97,70
3	Подарки для детей на различные праздники	1120	1043,44	999,21	-76,56	93,16	-44,23	95,76
4	Итого	4 480,00	4 115,44	3 838,01	- 364,56	91,86	-277,43	93,26

Согласно таблицы 3, суммы, направляемые на материально-неденежное поощрение, имеют тенденции к снижению. В 2020 году данное снижение произошло на 7,95% по сравнению с 2020 годом, в том числе, часть суммы, направляемые скидки на санаторий «Лукоморье» снизились на 7,46% и составили 2332 тыс. руб. А в 2021 году данный показатель снизился на 9,27% по сравнению с предыдущим годом до 2115,8 тыс. руб.

Оплата части сумм на санатории для детей работников ОАО «Ириклинская ГРЭС» снизилась в 2021 году на 12,3% и составила 723 тыс. руб.

Затраты на подарки для детей на различные праздники составили в 2020 году 1043 тыс. руб., что на 6,84% меньше по сравнению с 2019 годом, а в 2020 году данный показатель увеличился на 4,24%.

Важным стимулом является организация труда. [20] Для того чтобы выяснить, какие же факторы наиболее мотивируют работников к трудовой деятельности, был проведен опрос. В опросе участвовало 300 человек.

В этом опросе для работников была предоставлена возможность выбора 3 факторов, лично значимых для него в данный момент времени:

- возможность карьерного роста;
- гибкий рабочий график;
- материальная мотивация сотрудников;

- хорошая атмосфера в коллективе;
- стабильность предприятия;
- уважение со стороны руководства;
- условия труда.

На рисунке 1 представлены результаты, проведенного опроса.



Рис. 1. Результаты опроса, о факторах, мотивирующих работников к трудовой деятельности, %

Следует отметить, что большинство опрошенных считают, что «материальная мотивация сотрудников» и «условия труда» являются значимыми факторами, мотивирующих их к трудовой деятельности.

В рамках исследования системы стимулирования на предприятии ОАО «Ириклинская ГРЭС» был проведен опрос

. В нем участвовали 300 сотрудников. Оценка результатов проводится по следующей шкале степени удовлетворенности: Высокая 0,7 - 1,0; Средняя 0,4 - 0,7; Низкая 0,0 - 0,4.

Результаты опроса удовлетворенности персонала системой материального стимулирования представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

Содержание вопроса	Кол.-во уд. Ответов	Доля ответов от общего числа работников, %	Индекс удовлетв	Степень удовлетв.

Факторы ожидания				
Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	221	74	0,74	Высокая
Считает ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям	201	67	0,67	Средняя
Представляет ли ценность для вас получаемое вознаграждение	252	84	0,84	Высокая
Факторы справедливости				
Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу аналогичную той, которую выполняете вы	156	52	0,52	Средняя
Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом является положительной	68	23	0,23	Низкая
Положительно ли вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	65	22	0,22	Низкая
Положительна ли ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	61	20	0,2	Низкая
Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	265	88	0,88	Высокая
Считаете ли вы себя способным работником	241	80	0,8	Высокая
Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	52	17	0,17	Низкая

По данным таблицы 4 определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования. По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней - 2 и низкой - 4.

В системе мотивации персонала заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии. Таким образом, система материального стимулирования на предприятии ОАО «Ириклинская ГРЭС» оценивается как удовлетворительная. [14]

Таким образом, подведя итог анализу вознаграждения персонала можно отметить следующие моменты:

1. Помимо начисления заработной платы по отработанному времени, работники предприятия ОАО «Ириклинская ГРЭС» имеют различные выплаты и компенсации, так и как премия за качество, доплата за руководство, доплата за переработанное время и т.д.

2. В системе мотивации персонала заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии.

В результате анализа материального поощрения на предприятии ОАО «Ириклинская ГРЭС» были выявлены проблемы, на основе которых предлагаются следующие решения (см. табл. 5).

Таблица 5 - Проблемы вознаграждения на предприятии ОАО «Ириклинская ГРЭС» и методы их решения

Проблема	Описание	Решение
Отсутствие зависимости между заработной платой и производительностью труда	Анализ показал, что несмотря на повышения уровня заработной платы происходит снижение производительности труда. Материальное поощрение выплачивается как должное, а не за результаты работы	Внедрение коллективной балльной оценки трудовой деятельности для бригад
Низкий непрерывный стаж работников	В результате того, что работники увольняются, а потом возвращаются на ГРЭС, наблюдается низкий непрерывный стаж.	Привязка премии к стажу работы

В условиях нестабильной экономической ситуации, а также жесткой конкуренции для того, чтобы оставаться конкурентоспособным, организация должна использовать действенную систему мотивации каждого работника. [12]

Если это система выстроена грамотно, руководство предприятия имеет возможность координировать усилия персонала и реализовывать потенциальные возможности коллектива для достижения поставленной цели.

Современные теории мотивации, а также практические исследования доказывают, что материальные стимулы далеко не всегда являются рычагом для того, чтобы работник начал трудиться усерднее.

Использование перечисленных выше ряда мотивационных управленческих инструментов в совокупности будет способствовать созданию надлежащих условий для реализации потенциала каждого работника промышленного предприятия. [6]

Исходя из предпочтений сотрудников компании стоит исходить из того, что бонусы и поощрения не должны быть смещены в какое-то одно направление, у персонала должен быть выбор, который охватывает различные сферы жизни, тогда сотрудники будут максимально мотивированы. Очень важно, чтобы мотивационная система положительно влияет на внутренний климат компании. То есть она должна быть направлена как на сплочение коллектива, так и на поощрения каких-то личных достижений.

В результате анализа материального поощрения работников ОАО «Ириклинская ГРЭС» сформировались требования к системе мотивации персонала:

Она должна быть системной, т.е. сочетать в себе три уровня мотивации (личностный, групповой, организационный);

Она должна охватывать различные факторы мотивации персонала, т.е. не должна быть узконаправленной;

Она должна быть эффективной, т.е. ее внедрение должно принести коммерческий эффект. [11]

2.2 ????

Важнейшим аспектом управления персоналом являются мотивация и стимулирование труда. Деятельность человека всегда обусловлена реально существующими потребностями: люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. [7]

Система вознаграждений неразрывно связана со стимулированием труда, при котором стимулами выступают любые блага (потребности человека), получение которых предполагает трудовую деятельность, т.е. благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Другими словами, говоря о мотивах труда, мы ведем речь о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), а говоря о стимулах, – об органах управления, обладающих набором благ, необходимых работнику и предоставляемых им ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда. [18]

Для трудящихся предприятия ОАО «Ириклинская ГРЭС», заработная плата является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда. Она направлена на вознаграждение работников за выполненную работу и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Поэтому правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда, стимулирует повышение квалификации трудящихся. Заработная плата, являясь традиционным фактором мотивации труда, оказывает доминирующее влияние

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		22

на производительность. Организация не может удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждения по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе. Для того, чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать заработную плату, продвижение по службе с показателями производительности труда, выпуском продукции. Система вознаграждения за труд, должна быть создана таким образом, чтобы она не подрывала перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативных результатах. Особенно это относится к эшелону управления [9].

Заработная плата является одним из основных стимуляторов роста производительности труда на предприятии. Неэффективная работа некоторых структурных подразделений предприятия, а именно, нецелевое использование рабочего времени, порой оплачивается вознаграждением за сверхурочную работу. При этом перерасход смет в отчетном периоде, наделяет увеличением сметы планируемый период, из чего следует вывод, что отработанное время не является автоматическим показателем эффективной работы подразделения, и не должно положительно отражаться на действующем механизме оплаты труда персонала предприятия. Таким образом, решение проблемы заключается в научно обоснованном подходе к подбору таких условий, при которых достигается оптимизация стимулов. Современная концепция заработной платы как цены рабочей силы предусматривает, что она не может расти бесконечно. Поскольку базовых (материальных) стимулов порой недостаточно, следует возрождать системы общественного признания заслуг работника, его вклада в общее дело. [19]

Ниже представлены результаты проведенного исследования мотивации труда в ОАО «Ириклинская ГРЭС» в контексте оптимизации стимулов на примере заработной платы.

Оплата труда работников предприятия ОАО «Ириклинская ГРЭС» производится на основе тарифных ставок и должностных окладов, определяемых в коллективном договоре организации, в зависимости от

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		23

выполняемых работ. Отнесение выполняемых работ к определенным тарифным разрядам (должностям) осуществляется с помощью Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС), Квалификационного справочника профессий рабочих, не вошедших в ЕТКС, и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Персональная ответственность руководителя предприятия за своевременность выплаты работникам заработной платы предусмотрена в коллективном договоре. На предприятии выплата заработной платы производится только в денежной форме. Выплачивается заработная плата по пластиковым картам. Вновь принятые сотрудники до получения пластиковой карты получают деньги в кассе предприятия по платежной ведомости. Выдача денег по платежной ведомости осуществляется в трехдневный срок, включая и день получения денег из банка. [20]

В структуру фонда заработной платы персонала ОАО «Ириклинская ГРЭС» входит заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время, выплаты стимулирующего характера, выплаты компенсирующего характера и оплату за неотработанное время.

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		24

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы вознаграждения на предприятие ОАО «Ириклинская ГРЭС»

Для совершенствования системы вознаграждения персонала предлагается внедрение коллективной балльной оценки трудовой деятельности для бригад.

Сотрудники, выполняя качественно свою работу, зарабатывают командные баллы, которые в последствии впоследствии будут являться премией.

Это должно сплотить коллективы, данный критерий направлен именно на групповой фактор мотивации.

Предполагается, что данный критерий заставит сотрудников задуматься о том, как быстрее и качественнее выполнять свою работу, на обмен опытом, ведь если кто-то будет явным лидером своего сегмента, то остальные захотят узнать, как ему это удастся и начнут совершенствовать свои профессиональные качества. [7]

Планируется, что подсчет баллов будет учитываться раз в три месяца, так как многие проекты достаточно длительные, объем работ большой сдается от 2 до 6 месяцев. Соответственно премирование сотрудников также будет происходить раз в три месяца на общем собрании в торжественной обстановке.

Материальные факторы мотивации персонала в методике, созданной на базе предприятия ОАО «Ириклинская ГРЭС»: премия в процентном соотношении от начисленной заработной платы.

Распределяться следующим образом: 100% получает бригада, занявшая первое место, 20% получает команда, занявшая второе место, 10% получает команда, замыкающая тройку лучших.

При изменении бюджета руководитель может рассчитать сумму мотивационных выплат следующим образом:

X – бюджет системы мотивации;

$1,0X$ получает команда победитель

$0,2X$ получает команда, занявшая 2-ое место;

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		25

0,10X получает команда, занявшая 3-е место;

Теперь перейдем непосредственно к самим критериям оценки.

Критерии персональной оценки инновационной системы мотивации для рабочих бригад:

- 1) Трудочасы (количество отработанных часов за период оценки);
- 2) КПД (количество выполненной работы в сравнении с планами работ и с работой людей аналогичной деятельности);
- 3) Качество работы
- 4) Креативные профессиональные решения (внесение идей по более эффективному и рациональному распределению рабочего процесса);
- 5) Опоздания (суммарное время опозданий не должно превышать 2-ух часов в месяц без уважительной причины);
- 6) Баллы за вредное производство;
- 7) Соблюдение техники безопасности (рабочий должен быть в полном обмундировании, нарушений быть не должно);
- 8) Чистота рабочего места;
- 9) Выполнение сроков работы.

За каждый из критериев рабочий может получить от 0 до 10 баллов. Соответственно суммируется показатель за каждый из критериев эффективности.

Теперь более подробно рассмотрим каждый из критериев. Первый из них - количество отработанных часов за период оценки (трудочасы). В данном критерии будет рассматриваться сумма отработанных часов всех членов бригады. [15]

Из расчета трудового законодательства нормированный рабочий день составляет 8 часов, трудовая рабочая неделя равна 5 дней. Каждый сотрудник обязан отработать 176 часов в месяц. В зависимости от отработанных часов бригады получают следующие оценки:

1 балл – 96 часов;

6 баллов – 176 часов;

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		26

8 баллов – 208 часов;

10 баллов - 240 часов и выше.

В данном случае шаг равняется 16 часов – 2 рабочих дня члена бригады.

Вторым критерием является КПД. Он рассчитывается исходя из отработанных часов и выполненной работой в соответствии с графиком выполнения работ в виде коэффициента от 0 до 1.

Учитывается КПД всей бригады. В зависимости от коэффициента КПД бригада получает следующие оценки (шаг 0,05):

1 балл – 0,5 КПД (50%);

5 баллов – 0,7 КПД (70%);

10 баллов – 1 КПД (100%).

Третий критерий оценки – качество выполненных работ.

1 балл – 0,5 (50%);

5 баллов – 0,7 (70%);

10 баллов – 1 (100%).

Четвертым критерием являются креативные профессиональные решения. Если кто-то из членов бригады вносит идеи по более эффективному и рациональному распределению рабочего процесса и эти идеи приносят реальный положительный эффект, то бригада получает баллы. [16]

В зависимости от количества предложенных и внедренных идей бригада получает следующие баллы:

0 баллов – ни одного креативного решения;

10 баллов – одно креативное решение и более.

Пятый критерий - опоздания на работу. Суммарное время опозданий не должно превышать 1-ого часа в месяц без уважительной причины, в этом случае получает 5 баллов. Следовательно: 0 баллов – более одного часа опозданий в месяц, 5 баллов – менее одного часа опозданий в месяц, 10 баллов – нет опозданий за месяц.

Шестым критерием выступает работа на вредном и опасном производстве. Здесь учитывается вредность и опасность на производстве в соответствии с трудовыми нормами.

0 баллов – не вредное и не опасное производство;

5 баллов – вредное производство;

10 баллов – опасное производство.

Соблюдение техники безопасности - седьмой критерий. Оценивается опять же для всей бригады. Баллы выставляют следующим образом:

0 баллов – более одного нарушений;

5 баллов – одно нарушение;

10 баллов – 0 нарушений.

Т.е. для того, чтобы получить 10 баллов, ни один член бригады не должен нарушать технику безопасности.

Восьмой критерий - чистота рабочего участка.

Бывают случаи, что рабочие участки завалены ненужным хламом. Например, остатки металла, болты, неиспользуемые фрезы и т.д. Рабочий участок должен быть убраным. Предлагается оценка частоты участка 1 раз в месяц. [1]

Баллы выставляются следующим образом:

0 баллов - более 2 нарушений;

5 баллов - одно нарушение;

10 баллов - ноль нарушений.

Последний критерий, по которому происходит оценка бригады – выполнение сроков работы. Так как данный критерий является одним из самых основных, то оценка будет рассчитываться следующим образом:

0 баллов – работа в срок не выполнена;

5 баллов – работа выполнена точно в срок;

6 баллов – опережение графика на 1 день;

8 баллов – опережение графика на 3 дня;

10 баллов – опережение графика более чем на 4 дня.

Таким образом, максимальное количество баллов, которое сможет получить бригада для победы составляет 100 баллов.

Все расчеты производятся в программах и выкладываются на интернет ресурсах, доступ открывается всем сотрудникам на внутреннем сайте ОАО «Ириклинская ГРЭС», люди могут видеть результаты друг друга и результаты команд на текущий момент времени.

Затраты на данное мероприятие представлены в таблице 6

Таблица 6 - Затраты на мероприятие

Показатель	Ср. кол-во человек в бригаде	Ср. заработная плата 1 рабочего	Сумма, тыс. руб.
Ср. ФОТ бригады	30	24,325	729,75
1 место 100%	30	24,325	729,75
2 место 20%	30	4,865	145,95
3 место 10%	30	2,433	72,99
Итого			948,69

Таким образом, затраты на мероприятие составит 948,69 тыс. руб.

От того, как организация вознаграждает своих сотрудников, во многом зависит ее успех. Вознаграждение должно быть достаточно привлекательным с позиции работника, а вероятность его получения — высокой. [17] Мотивация возникает только тогда, когда люди ожидают, что их усилия и вклад будут вознаграждены. Если сотрудники оценивают, что размер премии действительно привлекателен для них, и они понимают, как добиться необходимых для премии результатов, с высокой вероятностью они приложат все усилия для выполнения всех необходимых условий. [8]

Заключение

Добиться высокой эффективности труда поможет только умелое сочетание различных методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Нужно также понимать, что мотивация – это сугубо субъективная вещь. Для одних стабильная заработная плата и личная благодарность является отличным стимулом к эффективной деятельности, для других необходима только возможность карьерного роста. [9]

Нужно отметить, что выбор системы оплаты труда во многом зависит от условий и сферы деятельности организации, взаимоотношений сотрудников внутри организации, а также их квалификации, добросовестности тех, кто определяет нормы трудоемкости, характеристики труда и оплату труда.

В результате анализа материального поощрения работников ОАО «Ириклинская ГРЭС» выявили следующие проблемы: несмотря на повышения уровня заработной платы происходит снижение производительности труда; в результате того, что работники увольняются, а потом возвращаются на завод, наблюдается низкий непрерывный стаж; сотрудники не удовлетворены системой мотивации, при этом затраты на материально-неденежное стимулирование имеет тенденцию к снижению, что говорит о том, что данные методы не стимулируют работников.

Что касается ОАО «Ириклинская ГРЭС», и совершенствование системы материального поощрения, то необходимо внедрение коллективной балльной оценки трудовой деятельности для бригад.

Таким образом, задачи курсовой работы решены, цель достигнута.

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
						30
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		

Список использованных источников

1 Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 189 с.

10 Генкин Б. М. Эффективность труда и качества жизни: Учебное пособие. – СПб: СПб ГИЭА, 2007. – 112 с.

11 Володин, А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / А. Володин, М. Назарук // Банковские технологии. – 2015. – №10. – С. 29–31

12 Гамиров Н.В. Мотивация труда менеджеров современного предприятия: дис.... канд. экон. наук. – М., 2015. – 192 с.

13 Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управлении персоналом / В. Кардашов // Человек и труд. – 2015. – №10. – С. 80–83

14 Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2013. – №1. – С. 169–174.

15 Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2013. – №4. – С. 23–34.

2 Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2008.

3 Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – синтез», 2008. – 368 с.

4 Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2007. – 368 с.

5 Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: «Триада, ЛТД», 2007. – 286 с.

6 Самылин С. И., Столяренко А. Д. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 480 с.

7 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2007. – 336 с.

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		31

8 Дудяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте: Учебное пособие. – Кострома: издательство КГТУ, 2006. – 80 с.

9 Уткин Э. А., Кочетков А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Аналис, 2006 – 206 с.

16 https://spravochnick.ru/upravlenie_personalom/sistema_voznagrazhdeniya_dlya_personala/

17 https://studopedia.ru/22_113542_sistemi-voznagrazhdeniy-v-sovremennih-organizatsiyah.html

18 <https://www.evkova.org/kursovye-raboty/sistema-voznagrazhdeniya-personala-na-primere-konkretnoj-organizatsii->

19 <https://studfile.net/preview/434232/page:5/>

20 <https://finance.rambler.ru/other/44758878-luchshie-sposoby-voznagrazhdeniya-sotrudnikov/>

					КП.13.02.01.336.2023.00.ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ доквм.	Подпис	Дата		32