

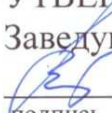
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

подпись

инициалы, фамилия

« 16 » 08 20 17 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 - Управление персоналом

Совершенствование системы материального стимулирования персонала

Руководитель


подпись, дата

старший преподаватель

Е.П. Андросенко

Выпускник


подпись, дата

А.М. Кучерявая

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
«Совершенствование системы материального стимулирования персонала»

Консультанты по разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3

Нормоконтролёр



подпись, дата
Melaf
подпись, дата

П.Н. Воронцов

Е.П. Андросенко

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы совершенствования системы материального стимулирования в Уярской дистанции электроснабжения финансирования.....	6
1.1 Теоретические основы материального стимулирования персонала.....	6
1.2 Система материального стимулирования персонала	17
1.3 Современные тенденции стимулирования персонала.....	27
2 Исследование системы материального стимулирования персонала Уярской дистанции электроснабжения (ЭЧ-4).....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика Уярской дистанции электроснабжения	31
2.2 Анализ кадровой ситуации в Уярской дистанции электроснабжения	43
2.3 Анализ системы материального стимулирования персонала Уярской дистанции электроснабжения	52
3 Совершенствование системы материального стимулирования персонала Уярской дистанции электроснабжения.....	65
3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы материального стимулирования на предприятии Уярской дистанции электроснабжения	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	74
ПРИЛОЖЕНИЕ А	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ В	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	90

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время лояльный и полностью удовлетворённый условиями труда персонал, является одним из важнейших факторов, влияющих на развитие успешной деятельности предприятия. Выбор темы исследования проблемы рассмотрим на предприятии структурного подразделения Красноярской дирекции по энергообеспечению Трансэнерго ОАО «РЖД» Уярской дистанции электроснабжения обоснован тем, что на предприятии растёт неудовлетворённость работников системой материального стимулирования. Актуальность выбранной темы обоснована тем, что персонал любой организации, фактически, является её основой, и заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов приведёт к повышению качества выполняемых работ. Совершенствование системы материального стимулирования персонала позволит мобилизовать трудовые потенциалы.

Целью написания выпускной работы является разработка комплекса рекомендаций по совершенствованию системы материального стимулирования труда работников Уярской дистанции электроснабжения в современных условиях и разработка путей совершенствования.

Объектом исследования выступает – система управления персоналом.

Предметом – подсистема материального стимулирования труда работников в рамках дистанции электроснабжения.

Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические основы системы материального стимулирования персонала;
- провести анализ системы материального стимулирования персонала исследуемого предприятия;
- разработать рекомендации совершенствования системы материального стимулирования персонала Уярской дистанции

электроснабжения.

В выпускной квалификационной работе использовались следующие методы исследования: анализ документов (документы внутренней отчётности предприятия), анкетирование.

Источниками информации служили научная, методическая, учебная литература, материалы периодических изданий и специализированных интернет-сайтов, законодательные нормативные документы, локальные нормативные документы, экономическая отчётность предприятия.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе раскрываются теоретические основы материального стимулирования труда персонала Уярской дистанции.

Вторая глава включает анализ системы материального стимулирования персонала организации, включая её элементы такие как: цели и принципы, процесс, методы, объект и субъект.

На основе данных, полученных во второй главе работы, и применяя теоретические основы первой главы, в третьей главе приводятся рекомендации по совершенствованию системы материального стимулирования работников дистанции электроснабжения.

1 Теоретические основы совершенствования системы материального стимулирования в организации

1.1. Теоретические основы материального стимулирования персонала

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации и стимулирования. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

Внешнее побуждение (способность товара или услуги удовлетворить потребность индивида) представляет собой стимул. Стимул задаётся человеку кем-то извне, а мотив возникает изнутри. [1]

Стимул является основным компонентом управления персоналом предприятия, поскольку выступает в роли внешнего фактора, побуждающего к действиям. Стимулы преобразуют потребности в мотивы, и являются основным двигателем предприятия. [2]

Мотивация персонала – это совокупность внутренних и внешних движущихся сил (стимулов), побуждающих работника к достижению поставленных целей.

Мотив представляет собой особенность сознания, которая представляет собой осознанное побуждение к активной деятельности. [3] Источником побудительной силы мотива выступают потребности. [4]

Потребность – нужда, в чём-либо объективно необходимом для возобновления жизнедеятельности и развития личности или социальной группы. [4]

Существует много различных концепций мотивации, пытающихся дать объяснение этому понятию.

Огромное влияние на практику управления персоналом производят содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации направлены на изучение факторов, которые влияют на поведение индивида, его активность. В содержательных теориях проводится описание потребностей, их структура и иерархия. Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются: теория иерархии потребностей Маслоу, теория Альдерфера, двух факторная теория Герцберга, теория МакКлелланда.

Рассмотрим основные характеристики представленных теорий.

Одной из основополагающих классических внутриличностных теорий мотивации является теория иерархии потребностей, разработанная Абрахамом Маслоу. Теория иерархии потребностей Маслоу предполагает, что все индивиды постоянно испытывают потребности, все потребности можно объединить в пять групп, группы потребностей располагаются иерархически:

а) физиологические потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворить, чтобы выжить;

б) потребности в безопасности – эти потребности связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном, безопасном состоянии. В организациях – это профсоюзы, безопасные условия работы, дополнительные льготы, медицинская страховка;

в) социальные потребности ориентируются на общение и принадлежность к группе, сотрудничество с товарищами по работе и рассмотрение выполнения определённой работы, как частицу деятельности всего коллектива;

г) потребности в уважении (личностные потребности), к которым относятся: потребности, как в самоуважении, так и в уважении со стороны других. В организации – это награды, служебное продвижение и другие формы признания;

д) потребности в самореализации (самовыражении) включают в себя потребности в творчестве, осуществлении своих замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности. [4]

Потребности в самореализации представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Пирамида потребностей А. Маслоу

Исходя из данной теории все человеческие потребности нужно рассматривать в иерархическом порядке. В поведении человека определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем по мере их удовлетворения стимулирующим фактором становятся потребности более высоких уровней.

Развитие теории Маслоу нашло отражение в модели потребностей Клейтона Альдерфера. Он разделил предложенные предшественником уровни на три группы:

а) потребности существования, которые как бы включают в себя группы потребностей из пирамиды Маслоу: безопасности и физиологические;

б) социальные потребности, включая потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других и здесь же потребности групповой безопасности;

в) потребности личного роста (самореализация и в том числе, участие в управлении). [4]

В отличие от А. Маслоу, который допускал мотивирующее воздействие потребностей лишь при движении снизу вверх, т.е. при переходе от низшей потребности к высшей, К. Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях. Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера представлено на рисунке 1.2:

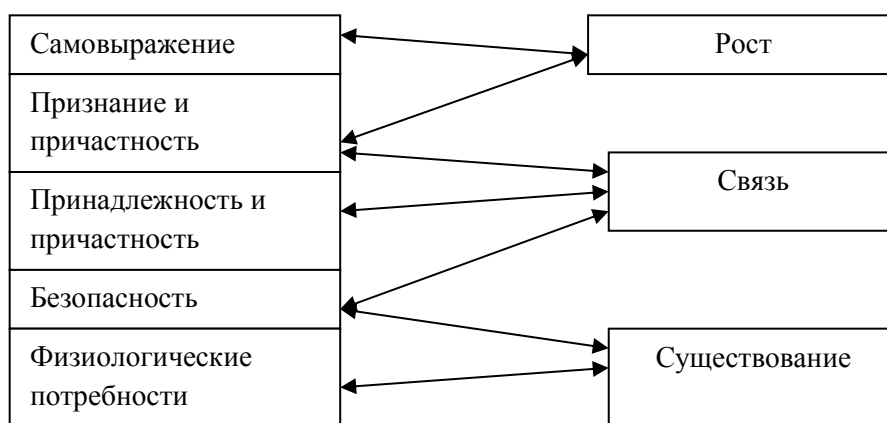


Рисунок 1.2 – Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера

Теория мотивационных потребностей Д.МакКлелланда. Он считал, что существует три группы потребностей: достижения, соучастия и властвования. Данные группы представлены на рисунке 1.3:

- а) достижения – это стремление человека достигать целей более эффективно, чем раньше;
- б) соучастия – проявляются в дружеских отношениях с людьми;
- в) человек стремиться контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

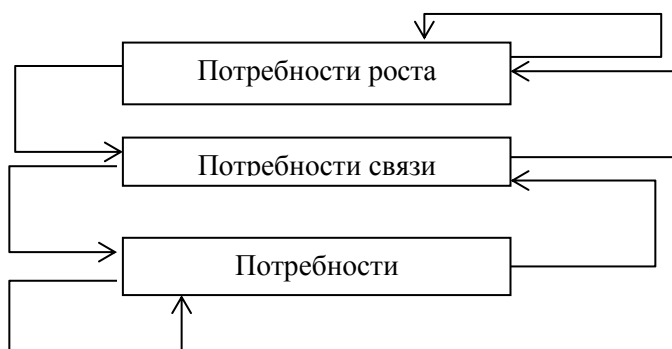


Рисунок 1.3 – Схема восхождения и обратного хода вниз по иерархии потребностей Д.МакКлелланда

Двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга в результате исследований выявила мотивационные факторы и их силы, которые не одинаково влияют на мотивацию труда, что отражено на рисунке 1.4.

Первая группа – гигиенические факторы, как факторы, удерживающие на работе. К ним относятся административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения.

Вторая группа – мотиваторы, которые непосредственно вызывают удовлетворённость трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений. Герцберг назвал их «удовлетворителями».[4] К ним относятся: достижение целей, признание, интерес к работе, самостоятельность и ответственность, профессионально-должностной рост, возможности личностной самореализации.

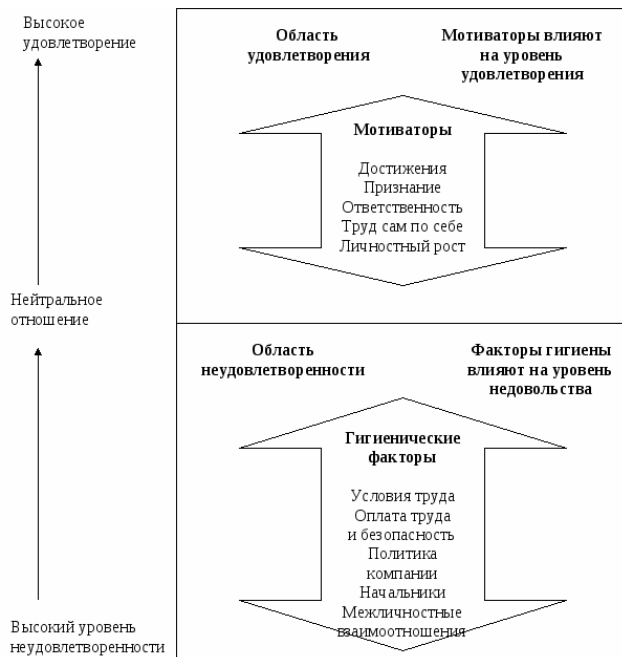


Рисунок 1.4 – Мотиваторы и гигиенические факторы по теории Герцберга

Изложенные теории позволяют понять, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Сравнивая классификации всех четырёх теорий мотивации, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определённо соответствуют друг другу. Так, например, потребность достижения в теории Д.МакКлелланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде А.Маслоу. Потребности роста в теории К. Альдерфера соответствуют мотивирующим факторам теории Ф.Герцберга. Соответствие групп потребностей представлено на рисунке 1.5.

Теория Маслоу	Теория Адельфера	Теория Мак Клеелланда	Теория Герцберга
Потребность самовыражения	Потребность роста	Потребность достижения	Мотивирующие факторы
Потребность признания и уважения		Потребность связи	
Потребность принадлежать к социальной группе	Потребность существования		
Потребность безопасности		Физиологические потребности	Факторы условий труда
Физиологические потребности			

Рисунок 1.5 – Соотношение групп потребностей в теориях мотивации

Таким образом, каждая из данных теорий наглядно излагает определённый взгляд на мотивацию, подтвержденный эмпирическими исследованиями. В наибольшей мере данное утверждение относится к теории А.Маслоу и Ф.Герцберга. Содержательные теории не рассматривают процесс мотивации и удовлетворения потребностей. Эта сторона проблемы подробно исследуется в процессуальных теориях мотивации.

В рамках процессуальных теорий поведение рассматривается как функция его восприятия и ожиданий. Процессуальные теории направлены на изучение того, как индивидуум распределяет свои усилия в процессе достижения целей и что влияет на выбор того или иного поведения. [4]

Наиболее известные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий рассматривает зависимость поведения индивида от таких обстоятельств: чего индивид ожидает, что и сколько он хотел бы получить за свои усилия, сколько усилий он готов приложить для получения этого.

Теория ожиданий показывает важность трех взаимосвязанных компонентов: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение; валентность (степень удовлетворения вознаграждением).

Принимая решение по поводу того, что делать и сколько усилий прилагать, индивид в первую очередь должен ответить на вопрос: зачем надо это делать, что он получит в результате успешного выполнения работы, насколько ценным будет вознаграждение. Модель мотивации по теории ожиданий показана на рисунке 1.6.

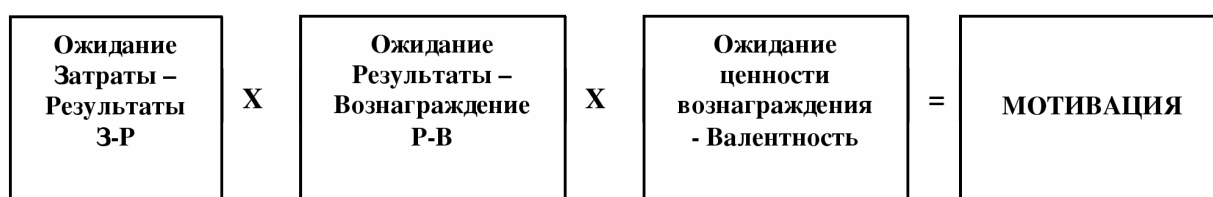


Рисунок 1.6 - Модель мотивации Врума

Соотношение факторов затрат труда (З), результатов (Р), награды (В) и валентности в процессе мотивации наглядно можно выразить так:

$$\text{Мотивация} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{Валентность} \quad (1.1)$$

Теория ожиданий открывает широкие возможности для менеджеров, которые стремятся усилить мотивацию своих подчинённых. Из теории следует, что ожидания у людей индивидуальны. Следовательно, их надо изучать не менее совершенно, чем состав нужд. Поэтому руководство организации должно постоянно сравнивать запланированные объём и структуру вознаграждений с фактическими ожиданиями работников.

Согласно теории справедливости, основателем которой является Дж. Адамс, работникам свойственно постоянное сопоставление своих вознаграждений с затраченными усилиями и с наградами за аналогичную работу других работников.

Модель Портера-Лоулера представлена на рисунке 1.7. Авторы модели - Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель мотивации, которая включает в себя компоненты теории ожиданий и теории справедливости. Данная теория включает пять ключевых категорий: усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Модель Портера-Лоулера

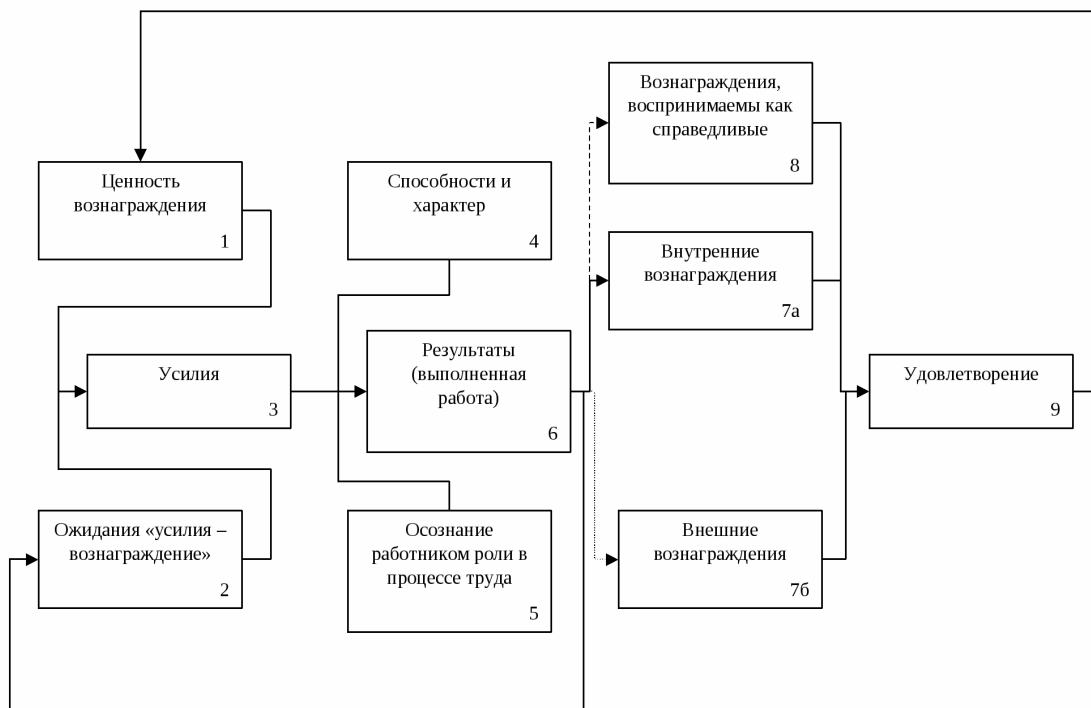


Рисунок 1.7 - Модель Портера-Лоулера

Работники постараются уменьшить интенсивность своего труда или захотят повышения вознаграждения, если сочтут, что им не доплачивают по сравнению с другими коллегами. Для избегания проблем необходимо, прежде всего, создать чёткую и понятную систему оплаты труда.

Основные положения этой модели свидетельствуют, что мотивация является не простым компонентом в цепи причинно-следственных связей. Модель показывает, как важно объединить такие составляющие, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы. Таким образом, проектируя систему мотивации в организации, менеджер должен учитывать, что их элементы должны восприниматься как справедливые для всех.

Каждая из представленных выше теорий имеет преимущества и недостатки.

Поэтому, для эффективного управления персоналом, понимания поведения и возможности влияния, менеджерам необходимо знать их все.

Понимание категории «стимулирование труда» остаётся предметом научных дискуссий, поскольку система стимулирования труда, его формы и элементы являются объективным процессом, отражающим глобальные и локальные изменения в социально - трудовой сфере.

Стимулирование труда - стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. [4]

Стимулирование труда подразделяется на виды материального и нематериального стимулирования. Виды стимулирования труда представлены на рисунке 1.8. [6]



Рисунок 1.8 – Виды стимулирования труда

Материальное стимулирование - комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения. [5]

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

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

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

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

Основной составляющей материального стимулирования работника выступает заработная плата.

Заработная плата – вознаграждение за труд, зависящее от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, её результата, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Она является одним из видов доходов, связанных с трудовой деятельностью. [6]

Фонд оплаты труда состоит из постоянной части, переменной части и нерегулярной дополнительной выплаты.

Постоянная часть оплаты труда включает в себя:

- часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки, которые имеют фиксированный размер;
- регулярные дополнительные выплаты, которые включают в себя доплаты и надбавки.

Переменная часть оплаты труда включает в себя:

- премии: поощрение за достижения, заслуги в трудовой деятельности;
- комиссионное вознаграждение: труд работника или группы работников, исчисляемое в процентах от какой-либо оценивающей труд величины;
- участие в прибыли: выплаты за достижение плановых показателей

работы;

- почасовую (поденную) оплату: начисление оплаты труда за фактически отработанное рабочее время;

- сдельную оплату труда: при расчёте и начислении такой заработной платы за основу берут объём выполненной работы, при этом учитывается их качество, сложность и условий труда. Система оплаты труда на основе сдельных форм бывает нескольких видов: прямая сдельная, косвенно-сдельная, сдельно-премиальная, аккордная, смешанная, сдельно-прогрессивная.

Нерегулярные дополнительные выплаты - выплаты работникам при наступлении обстоятельств, требующих предоставления работникам компенсаций или социальных льгот нерегулярного характера. [9]

1.2. Система материального стимулирования персонала на предприятии

Система материального стимулирования является базовым элементом мотивации персонала.

Под системой материального стимулирования труда понимается совокупность экономических рычагов, взаимосвязанных и определённым образом организованных видов материального вознаграждения (в том числе и не имеющих денежного выражения), формируемая работодателем для повышения заинтересованности работников в результатах своего труда и эффективности деятельности предприятия. Система материального стимулирования должна удовлетворять материальные потребности работников, т.е. средства стимулирования должны быть актуальными и востребованными для персонала. [7]

Система материального стимулирования оказывает положительное влияние на работников при условии использования разнообразных

материальных благ, гарантированных как за индивидуальный, так и групповой вклад в результаты деятельности организации за счет использования профессионального труда.

Система материального вознаграждения включает в себя две основные группы элементов:

1. Прямые денежные выплаты (оклады, премии, надбавки);
2. Косвенное материальное вознаграждение (льготы и компенсации, так называемый социальный пакет).

Премирование является очень важным способом материальной денежной мотивации. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и её источником является фонд материального поощрения.

При использовании финансовых видов мотивации однозначно нужно помнить о том, что хорошему специалисту лучше платить наибольшую возможную финансовую выгоду, и он отблагодарит своей усердной работой на благо Вашей фирмы. Такого принципа следует придерживаться даже учитывая то, что воспитать нового работника часто требует больших затрат чем повышение зарплаты старому специалисту.

Не менее важна нефинансовая, или косвенная мотивация. По мнению многих бизнесменов и специалистов по управлению этот вид мотивации важнее для успешного развития не менее чем финансовая мотивация.

К видам косвенной мотивации относятся:

- материальные подарки: (в расчётных листах).
- социальный пакет: (оплата больничного листа, оплата медицинского и пенсионного страхования, оплата туристических путёвок, санатория, оплата проезда на транспорте).
- оплата обучения: (работников в ВУЗе за счёт средств организации);
- совместные корпоративные празднования;
- открытость и постоянный диалог руководства с персоналом.

Система материального стимулирования персонала включает в себя следующие элементы:

1. Цели и принципы;
2. Процесс;
3. Методы;
4. Объект и субъект.

Элемент 1: Цель системы материального стимулирования персонала состоит в побуждении работников к труду, основанном на использовании материальной заинтересованности и повышения его уровня, в получении дополнительного денежного вознаграждения.

Система материального стимулирования представлена на рисунке 1.9.
[8]

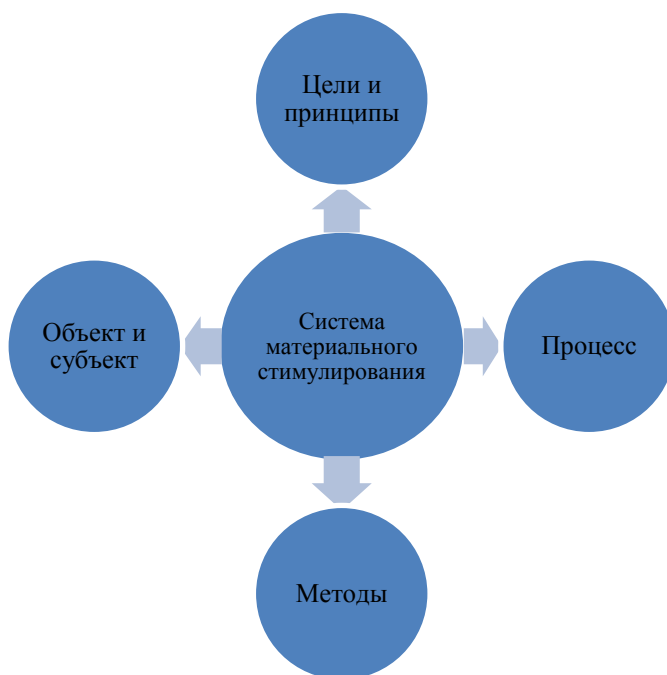


Рисунок 1.9 – Система материального стимулирования

Система материального стимулирования труда должна базироваться на следующих принципах. Принципы системы материального стимулирования персонала представлены в таблице 1.1. [8]

Таблица 1.1 - Принципы системы материального стимулирования персонала [13]

Принцип	Характеристика
Доступность	Работники должны понимать, в чем конкретно состоит стимул к их работе, т.е. стимул должен быть понятен для них.
Ощутимость	В разных коллективах различается понимание у сотрудников той самой низкой ступени действительности стимула.
Постепенность	Повышать материальное вознаграждение необходимо постепенно, чтобы в последствии не разрушить ожиданий работников, т.к их нижний порог стимулов будет изменен, что отрицательно скажется на их мотивации к работе.
Комплексность	Предусматривает взаимодействие моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.
Дифференциальность	Индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Различными должны быть подходы к стимулированию квалифицированных и молодых работников.
Гибкость и оперативность	Выявляется в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, которые происходят в обществе и коллективе.
Правомерность и законность	Система стимулирования персонала, разработанная в организации, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов - статья 8, 372 Трудового Кодекса Российской Федерации. Оплата труда регулируется трудовыми договорами статья 135 ТК РФ. Заработная плата должна выплачиваться не реже, чем каждые полмесяца статья 136 ТК РФ. Стимулирующая премия всегда начисляется в денежной форме, хотя выплачена, может быть и в неденежной форме статья 131 ТК РФ. [9]

Элемент 2: Процесс системы материального стимулирования персонала.

Формирования системы материального стимулирования труда представляет собой последовательность действий по подготовке, тщательной разработке и внедрению системы материального стимулирования. Основные этапы формирования системы материального стимулирования представлены на рисунке 1.10. [8]

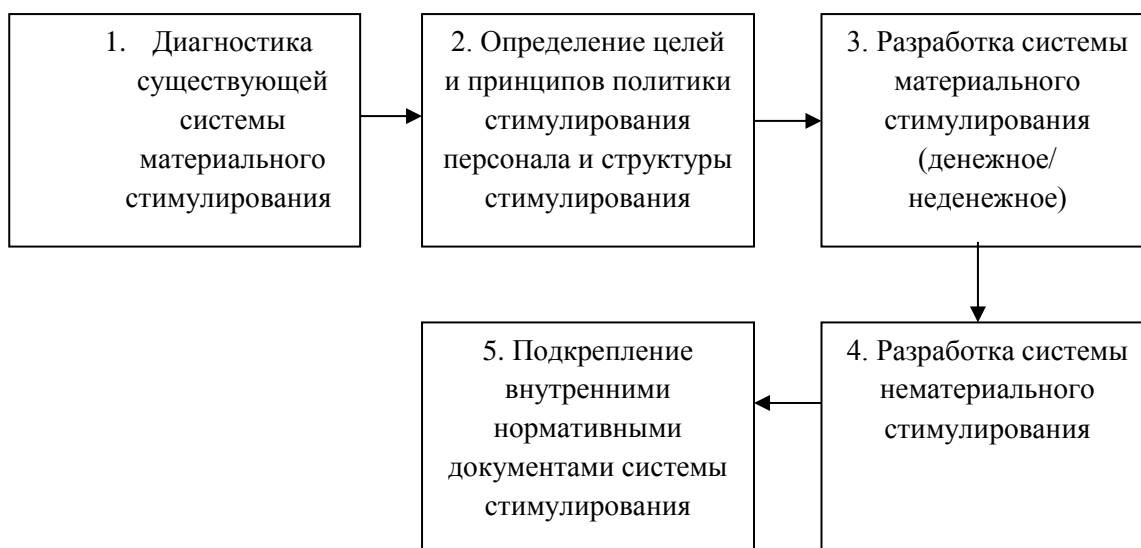


Рисунок 1.10 – Основные этапы формирования системы материального стимулирования

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

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

2 Этап. Формулирование целей и принципов политики в области стимулирования персонала, определение структуры стимулирования. Включает в себя анализ стратегии управления персоналом организации, описание стратегии в области мотивации и стимулирования.

3 Разработка системы материального стимулирования. Что такое материальное стимулирование, и из чего оно состоит, подробно описано в пункте 1.1. Стоит отметить, что материальная составляющая стимулирования рассматривается работником в первую очередь, поэтому она должна быть тщательно проработана. На данном этапе необходимо проанализировать структуру персонала, выделить уровни управления и категории персонала, описать, проанализировать рабочие места (должности), осуществить грейдинг рабочих мест, установить базовые оклады, установить надбавки и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости, разработать систему премирования (переменную часть оплаты труда).

4 Разработка системы нематериального стимулирования. На данном этапе необходимо определить основные направления нематериального стимулирования (способы) и дифференцировать его по категориям персонала.

5 Этап. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему материального стимулирования. Разрабатывая систему материального стимулирования, стоит обязательно закреплять её в локальных нормативных актах. К нормативно-регламентирующим документам можно отнести штатное расписание, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка.

Оплата труда работников – основной мотив труда. Она обладает мотивационным эффектом. Реальность такова, что деньги заставляют человека работать, а их количество стимулирует трудовую активность. В этом и заключается экономический смысл оплаты труда.

На основании личного заявления работника в обязательном порядке с ним составляется трудовой контракт и издается приказ о приеме, с которым знакомят работника под личную роспись.

На основании копий приказов, поступающих в бухгалтерию, о приеме на работу, бухгалтер открывает на каждого работника лицевой счет (ф. Т-54)

или карточку-справку с занесением всех справочных данных. Ежемесячно бухгалтерией организации в лицевые счета работников заносятся сведения о размере начисленной оплаты труда и иных доходов работника, суммах произведенных удержаний и вычетов, а также о суммах, причитающихся к выплате. Основанием для заполнения лицевых счетов являются таблицы учёта использования рабочего времени. На основании данных лицевого счета составляется расчетная и расчётно-платежная ведомость, которая передается в кассу предприятия для выдачи по ней заработной платы.

Учёт труда и заработной платы ведётся автоматизированным способом с помощью программы «1С: Предприятие», «1С: Зарплата и кадры». Программа позволяет: проводить расчёт и начисление заработной платы по каждому сотруднику; вести таблицу учёта рабочего времени, возможность учитывать вечернее, ночное сверхурочное время работы сотрудников; вести кадровый учёт, осуществлять контроль приема и увольнения сотрудников, их перемещения в соответствии со штатным расписанием предприятия; проводить расчёт всех видов налогов и отчислений во внебюджетные фонды, предусмотренных законодательством, как по сотрудникам, так и в целом по предприятию.

Основанием для начисления и выплаты заработной платы является выполнение работником определенной трудовой функции, обусловленной трудовым договором или соглашением. [9]

В соответствии со статьёй 56 ТК РФ трудовой договор - это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется:

- обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением;
- предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции;

- своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату.

Работникам при получении ими заработной платы выдаются расчётные листки, поскольку согласно статьи 136 ТК РФ при выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, о размерах и основаниях произведенных удержаний, об общей денежной сумме, подлежащей выплате. Форма расчётного листка должна быть утверждена работодателем с учётом мнения представительного органа работников в порядке, установленном для принятия локальных нормативных актов. [9]

Заработная плата выплачивается работнику, как правило, в месте выполнения им работы либо перечисляется на указанный работником счёт в банке на условиях, определённых коллективным договором или трудовым договором.

Таким образом, трудовое законодательство предполагает два основных вида расчётов с работниками по заработной плате, осуществляемых в денежной форме, - посредством выдачи наличных денежных средств через кассу организации или путём перечисления на банковский счёт.

В зависимости от размеров предприятия учет личного состава работников может осуществлять специальная служба - отдел кадров или осуществляться бухгалтерией.

Учёт использования рабочего времени ведется в таблице учета использования рабочего времени. Табель открывается по организации в целом. Он необходим для контроля за соблюдением персонала установленного рабочего времени, расчётов с ним по заработной плате и получения данных об отработанном времени.

Табель составляется секретарем, и передаётся в бухгалтерию в начале месяца для расчета заработной платы за предыдущий месяц. Учет явок на

работу и использования рабочего времени осуществляется в таблице методом сплошной регистрации, т.е. отметки всех явившихся, не явившихся. Табель составляется в одном экземпляре, который остается в бухгалтерии. Отметки в таблице о причинах неявок на работу, об отпуске и других отступлений от нормальных условий работы должны быть сделаны только на основании документов, оформленных надлежащим образом (листок нетрудоспособности, приказ о предоставлении отпуска).

Элемент 3: Методы системы материального стимулирования персонала: экономические, организационно-административные и социально-психологические в зависимости от ситуации и уровня экономического развития.[8]

Методы системы материального стимулирования персонала представлены на рисунке 1.11.



Рисунок 1.11 – Методы системы материального стимулирования персонала

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать». К экономическим методам относят: премии, выплата до среднего заработка при временной нетрудоспособности и наступлении отпуска по беременности и родам, выплаты по случаю наступления определённых

событий: свадьбы, рождения ребенка, подарки к профессиональным праздникам.

Предпочтение отдаётся экономическим методам, так как экономика находится на том уровне, где пока преобладают материальные стимулы. А для того чтобы перейти к нематериальному стимулированию необходимо организовать на должном уровне материальное стимулирование. И для того чтобы экономические методы могли существовать обязательно применяются организационно-административные методы, обеспечивающие чёткость, дисциплинированность и порядок работы.

Организационно-административные методы заключаются в установлении состава элементов системы и устойчивых организационных связей между ними посредством закрепления определённых обязанностей как за системой в целом, так и за отдельными ее звеньями (распорядительное, дисциплинарное воздействие).

Социально-психологические методы определяют поведение сотрудников. Данные методы реализуются с использованием социального механизма, действующего в коллективе, в состав которого входят неформальные группы, роль и статус личности, система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и другие социальные аспекты. [8]

К методам материального стимулирования персонала относятся: заработная плата работников складывается из трёх частей: основной заработной платы (ставка, оклад); дополнительной заработной платы (доплаты, компенсации); премий, бонусы, участие в прибылях.

Дополнительным материальным стимулированием является: оплата проезда, оплата путёвок для отдыха. Важную роль в материальном стимулировании труда играют доплаты, надбавки к заработной плате. Обычно доплаты и надбавки делятся на две группы: компенсационные и стимулирующие.

Размер компенсационных выплат (за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, за работу в вечернее и ночное время).

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

Стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки за высокую квалификацию, профессиональное мастерство, работу с меньшей численностью, премии, вознаграждения).

Надбавки – выплаты, носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию. Однако надбавки за работу в районах Крайнего Севера, вахтовый метод работы согласно ТК РФ относят к видам доплат.

Оклад (должностной оклад) - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учёта компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. [9]

Структура системы материального стимулирования представлена в таблице 1.2. [8]

Таблица 1.2 - Структура системы материального стимулирования

Структура системы материального стимулирования	
Материальное денежное стимулирование	Материальное неденежное стимулирование
- заработная плата; - премиальные системы; - надбавки и доплаты;	- социальный пакет (бенефиты).

Элемент 4: Объектом системы материального стимулирования персонала могут выступать результаты труда, отношение к труду, трудовое поведение в процессе труда, стоимость рабочей силы, работники, весь трудовой коллектив.

К субъектам относятся все заинтересованные в результате данного процесса представители организации: руководитель организации, отдел по управлению персоналом, экономический отдел, инженер по организации и нормированию труда.

Система материального стимулирования является базовым элементом мотивации стимулирования персонала, дополняемым инструментами морального поощрения и развития работников, должны быть актуальными и востребованными.

1.3 Современные тенденции стимулирования персонала

По сути, система материального стимулирования является базовым элементом мотивации персонала, дополняемым инструментами морального поощрения и развития работников.

Как и любой инструмент управления, на определённом этапе развития организации система материального стимулирования может лишиться актуальности.

Со временем меняются потребности людей, корректируются стратегические цели функционирования предприятия.

Необходимость оптимизации действующей системы материального стимулирования, а также её упорядочивание назревает в следующих случаях:

1. система материального стимулирования досталась в наследство от советских времён и перестала реально мотивировать сотрудников;

2. система материального стимулирования создана в начальный период постсоветского капитализма методом "проб и ошибок" и слишком запутанна;

3. необходимо построить единую систему материального стимулирования для предприятий;

4. система материального стимулирования не мотивирует сотрудников к работе по достижению целей предприятия. [8]

Доминирующие тенденции в изменении и трансформации стимулирования работников в настоящее время:

- в последние годы во всех развитых странах осуществляется постепенный переход к гибкой системе оплаты труда, предполагающей сочетание фиксированного оклада и системы премирования (бонусов) при наличии индивидуальных критериев расчёта премии. Грейд (Grade – «зарплатный уровень»): 1) ступень (шаг) шкалы «зарплатной структуры»; 2) группа близких должностей с одинаковым уровнем зарплаты. Система грейдов разделяет персонал на уровни (в зависимости от компетенций). Работники равных должностей, находясь на разных ступенях грейда, получают разную зарплату. Продвижение вверх зависит не только от стажа, но и от качества работы;

- все больше систем стимулирования нацелено на обеспечение связи уровня оплаты труда с его производительностью и эффективностью в рамках конкретных предприятий;

- расширяется сфера применения коллективных форм стимулирования труда работников фирм по результатам производственно-хозяйственной деятельности;

- большое распространение, особенно в развитых западных странах получает системы участия в прибылях, базирующиеся на результатах деятельности предприятия в целом;

- большее применение материально-социальных стимулов в общей системе стимулирования работников на предприятии;

- уменьшение в российской практике моральных составляющих в процессе стимулирования и их второстепенный характер.

Значимой в мировой практике мотивации и стимулирования персонала становится тенденция отказа не только от индивидуальной сдельной, но и от повременной оплаты труда. При этом система мотивации и стимулирования связана и выстраивается на основе фактической квалификации персонала, а не по документам об образовании. Например, в европейских компаниях «Дженерал Моторс» повременной оплаты труда нет, а персонал получает зафиксированную оплату за квалификацию, а не за проведенные на работе человеко/часы. Под реальной квалификацией понимается способность выполнения персоналом не только своих непосредственных служебных обязанностей, но и участие в решении производственных проблемных ситуаций, разбор различных аспектов производственно-хозяйственной деятельности фирмы.

В большом спектре мирового опыта мотивации и стимулирования труда персонала условно можно выделить три модели – американскую, японскую, западноевропейскую.

Материальное обеспечение руководителей бизнеса на Западе складывается из двух частей – постоянной и переменной. К постоянной относится оклад, который может повышаться в зависимости от темпов инфляции. К переменной – премии, надбавки, а также отдельные условия, включая возможность льготного приобретения акций компании, предоставление служебного автомобиля, оплату личного фонда представительских и командировочных расходов, страховые взносы и взносы в лечебные учреждения, и пенсионные фонды, доплаты к отпуску, льготные акции и т.п. Долгосрочное вознаграждение персонала, чаще управленческого включает: опционы – право купить определенное количество акций по

фиксированной цене; право изъятия доходов – право изымать доходы по опционам без последующего ре инвестирования; премиальные акции – при достижении определенных целевых показателей; премиальные выплаты – при достижении определенных целевых показателей суммы в зависимости от стоимости собственных акций; "золотые парашюты" – при уходе из организации по уважительной причине (выход на пенсию) в размере утроенной суммы годовых окладов и премиальных.

Японцы ориентированы в кадровой политике на следующие принципы: системы пожизненного найма, кадровая ротация вертикальная и горизонтальная, репутация, обучение на рабочем месте, формирующие мощную стимулирующую и мотивационную среду, позволяющую готовить высокопрофессиональные, высококачественные кадры, эффективно реализовывать творческий и интеллектуальный потенциал персонала. [10]

Для западноевропейских предприятий характерны три модели мотивации и стимулирования персонала: беспремиальная модель, когда функции стимулирования выполняет зарплата, премиальная, которая включает выплаты, величина которых зависит от размера дохода или прибыли предприятия; премиальная, которая предусматривает денежные выплаты, размеры которых устанавливаются по индивидуальным результатам труда работников.

[аналитическая и практическая части изъяты по решению организации-правообладателя]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью написания выпускной квалификационной работы является разработка комплекса рекомендаций по совершенствованию системы материального стимулирования труда работников Уярской дистанции электроснабжения в современных условиях и разработка путей совершенствования.

Объектом анализа выступила Уярская дистанция электроснабжения, которая была основана 14 мая 1959 года. Основная цель рассматриваемого предприятия осуществление функций по удовлетворению нужд ОАО «РЖД» в электрической энергии, покупка, передача и распределение электрической энергии по другим филиалам ОАО «РЖД».

Анализ системы материального стимулирования персонала показал, что на предприятии существует ряд проблем, из-за которых система материального стимулирования не может функционировать в полной мере. Первой проблемой было обнаружено то, что работники Уярской дистанции электроснабжения недовольны отсутствием оценки индивидуального вклада, при распределении коллективной премии. Вторая проблема заключается в том, что доля материальных стимулов в общей системе стимулирования труда слишком высока, работникам хотелось бы увеличить перечень нематериальных стимулов. Третья – неудовлетворённость потребностей в предоставлении путёвок на санаторно-курортное лечение для всех членов семьи работника.

Для устранения проблем было предложено разработать комплекс рекомендаций по совершенствованию системы материального стимулирования персонала.

Данные рекомендации, с учётом специфики деятельности предприятия, по внедрению коэффициента трудового участия, усилят зависимость заработной платы работающих от результатов их труда.

При исследовании существующей системы материального стимулирования персонала дистанции электроснабжения были выявлены некоторые проблемы в области социальной сферы, а именно: незаинтересованность работников дистанции электроснабжения в некоторых составляющих существующего компенсирующего социального пакета, а именно в части предоставления льгот на санаторно-курортное лечение. Непроизводственная сфера вообще слабо ориентирована на социальный статус семей работников Уярской дистанции электроснабжения. Разработанные рекомендации, помогут как в повышении статуса семей работников Уярской дистанции электроснабжения, в частности, так и в области системы материального стимулирования труда в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Богачев, О. Внутрифирменное обучение / О.Богачев// Служба кадров и персонал. - 2011. - № 4. - С. 55-58
2. Захаров, Н. Л. Управление социальным развитием организации: учебник: [для студентов вузов по специальности "Управление персоналом"] / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. - Второе издание, дополненное и переработанное. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 206с.
3. Андреева, И. Н. Управление кадрами: руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2014. - 415с.
4. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие.- 2-у изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 464 с.
5. Сотникова С.И. Управление персоналом организации (Управление персоналом): Учебно-методический комплекс. - Новосибирск: НГУЭУ, 2009. - 25 с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: Проспект, 2009. – 688с.
7. Ильин Е.П. Мотивы и мотивация. – СПб.: Питер, 2009. – 71 с.
8. Федосеев В.Н, С.Н. Капустин. Управление персоналом организации: учеб. пособие – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 368 с.
9. Трудовой Кодекс РФ ссылка: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
10. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. Пособие. – М.: Проспект, 2009. – 432 с.
11. Информация о предприятии «Уярская дистанция электроснабжения» [Электронный ресурс] / Официальный сайт «Уярская дистанция электроснабжения» - Уяр, 2003. – Режим доступа:<http://www.rzd.ru/ent/public/ru>

12. [Электронный ресурс] РЖД – официальный сайт.// URL:<http://rzd.ru/html>
13. Ветлужских Е. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI.- М.: Альпина Паблишер, 2013. –С. 35-49.
14. [Электронный ресурс] Кодекс деловой этики / РЖД – официальный сайт.//URL:http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&refererLayerId=5104&id=6582
15. Управление персоналом на производстве. / Под науч. ред. Н. И. Шаталовой, А. Г. Галкина – Учебник; изд-во УрГУПС, 2013. – 557 с. [https://www.usurt.ru/in/files/umm/umm_5992.pdf]
16. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева и др.; Под ред. А.Я.Кибанова - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с. [<http://znanium.com/go.php?id=400593>]
17. Коллективный договор открытого акционерного общества "Российские железные дороги" на 2017-2019 годы - [http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&refererLayerId=5103&id=6745]
18. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации: [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080505.65 "Управление персоналом"] / С. А. Шапиро. - Москва: КНОРУС, 2012.
19. Федорова, Н. Управление персоналом организации / Н. Федорова // Менеджмент в России и за рубежом, 2013. - № 8. - С. 22-25
20. Красильников, С.С. Организация управления /С.С.Красильников // Проблемы теории и практики управления. - 2015. №3. - С. 69-74
21. Карташова, Л. В. Организационное поведение: учебник: [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент"] / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 382 с.

22. Комарова, Н.А. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н.А.Комарова// Человек и труд. – 2011. №10. – С. 90–92.
23. Маковская, Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом / Н. Маковская // Управление персоналом. - 2014. - № 3. - С. 82-86.
24. Захаров, Н. Л. Управление социальным развитием организации : учебник : [для студентов вузов по специальности "Управление персоналом"] / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. - Второе издание, дополненное и переработанное. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 206с.
25. Щукин, В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда / В.Щукин// Управление персоналом. – 2014. №12 – С. 39-42
26. Кибанов, А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом / А.Кибанов// Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014. - №12. - С. 56-69
27. Маковская, Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом / Н. Маковская // Управление персоналом. - 2014. - № 3. - С. 82-86.
28. Малышев, А. Постановка системы оценки персонала / А. Малышев // Управление персоналом, 2014. - № 2. - С.33-35
29. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом : учеб. пособие / Г.Г. Зайцев – СПб, 2011 - 310с.
30. Ягунова, Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество [Текст] / Н. Ягунова, А. Гонова // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 4. - С. 37-44.
31. Корсаков, М. Поиск управленческих кадров: стереотипы рынка и критерии эффективных решений / М. Корсаков // Кадровый менеджмент, 2014. - № 12. - С. 38-41.

32. Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014. - № 12. - С. 65-72

33. Иванцевич, Д. М. Человеческие ресурсы управления.: учеб. пособие / Д.М. Иванцевич – М.: Дело, 2011, 546с.

34. Базылев, И. «Анализ влияния социальной составляющей предприятия на эффективность его работы» / И.Базылев // Управление персоналом. – 2014. № 10 (164). – С. 76-80

35. Андреева, И. Н. Управление кадрами: руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2014. - 415с.

36. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2015. № 1. – С. 50-52.

37. Васина, Л. И. Работа с персоналом как важный фактор успешной деятельности компании / Л. И. Васина // Железнодорожный транспорт, 2014. - № 7. - С. 26-30.

38. Богданова Л.В. Экономика: по применению коэффициента трудового участия/ ВНИПИ труда.- 2-е изд., перераб. и доп.-М.: Стройиздат, 1986.- 14 с.

[Приложения изъяты по решению организации-правообладателя]

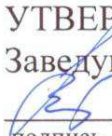
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

подпись инициалы, фамилия

« 16 » 08 20 17 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 - Управление персоналом

Совершенствование системы материального стимулирования персонала

Руководитель


подпись, дата

старший преподаватель

Е.П. Андросенко

Выпускник


подпись, дата

А.М. Кучерявая

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
«Совершенствование системы материального стимулирования персонала»

Консультанты по разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3

Нормоконтролёр


подпись, дата

подпись, дата

П.Н. Воронцов

Е.П. Андросенко