

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности деятельности персонала на основе инструментов
стимулирования сотрудников

Обучающийся

Т.И. Кунгурова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Выпускная квалификационная работа «Повышение эффективности деятельности персонала на основе инструментов стимулирования сотрудников». Выпускная квалификационная работа выполнена на 97 страницах, содержит 8 рисунков, 12 таблиц, 14 используемых источников литературы.

Ключевые слова: сотрудник, организация, стимулирование, мотивация, методы стимулирования.

Целью данной работы является разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности персонала ООО «Белоярская АЭС-Авто».

Объектом данного исследования является ООО «Белоярская АЭС-Авто».

Предметом данного исследования инструменты стимулирования сотрудников, применяемые в организации ООО «Белоярская АЭС-Авто».

Работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения и списка использованной литературы. В первой главе описаны научные подходы к вопросу стимулированию труда, мотивация сотрудников. Во второй главе представлены общая характеристика организации, проведен анализ рынка труда и заработной платы в регионе, исследование системы стимулирования персонала ООО «Белоярская АЭС-Авто» города Заречного Свердловской области. В третьей главе представлены мероприятия направленные на повышение эффективности деятельности персонала ООО «Белоярская АЭС-Авто».

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические основы стимулирования труда на предприятии	7
1.1 Система стимулирования персонала в организации: понятия и сущность.	7
1.2 Виды стимулирования труда	14
Глава 2 Организационно-экономическая характеристика системы и инструментов стимулирования на основе анализа показателей	24
2.1 Краткий анализ деятельности и основных экономических показателей организации	24
2.2 Рынок труда и заработной платы в регионе.....	34
2.3 Инструменты стимулирования сотрудников, применяемые в организации	36
Глава 3 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности персонала организации.....	55
3.1 Мероприятия направленные на повышение эффективности деятельности персонала	55
3.2 Описание планируемых результатов	72
Заключение.....	75
Список используемой литературы и источников	78
Приложение А Организационная структура ООО «Белоярская АЭС-Авто»	80
Приложение Б Структура кадровой службы	81

Приложение В Рабочие функции Отдела по управлению персоналом	82
Приложение Г Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Белоярская АЭС-Авто» за 2020-2022гг.....	83
Приложение Д Компенсационные выплаты за выполнение работ в условиях, отклоняющихся от нормальных	85
Приложение Е Пример изменения заработной платы	91
Приложение Ж Показатели регулярного оперативного премирования	92
Приложение И Перечень производственных упущений, учитываемых при определении размера регулярной оперативной премии	99
Приложение К Перечень ИД, при наличии которых может быть повышен фактический размер регулярной ОП.....	100

Введение

Повышение эффективности работы персонала на основе инструментов стимулирования сотрудников - это ключевой аспект успешного функционирования любой организации. В условиях современного рынка, где конкуренция возрастает, а требования к качеству услуг и продукции растут, важно обеспечить высокую мотивацию и вовлеченность работников.

Современные инструменты стимулирования включают как финансовые, так и нефинансовые методы. К ним относятся премии, бонусы, гибкий график работы и программы обучения, которые помогают развивать профессиональные навыки сотрудников. Разнообразные подходы к признанию достижений, такие как награждения, сертификаты и публичное признание, способствуют созданию атмосферы здоровой конкуренции и взаимопомощи.

Внедрение системы обратной связи и регулярные опросы удовлетворенности позволяют руководству оперативно реагировать на потребности сотрудников, создавая благоприятные условия для профессионального роста. Таким образом, применение эффективных инструментов стимулирования не только повышает производительность труда, но и формирует лояльность к компании, что немаловажно для достижения ее долгосрочных целей.

Целью выпускной квалификационной работы является повышение эффективности работы персонала на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Предметом данного исследования является изучение механизмов стимулирования персонала в организации ООО «Белоярская АЭС-Авто».

Реализация этой цели требует постановки следующих задач:

- произвести анализ существующих подходов к стимулированию персонала;

- исследовать влияния различных методов мотивации на уровень вовлеченности работников и их удовлетворенность трудом;
- сбор и систематизация сведений, необходимых для разработки методов стимулирования работы персонала;
- разработать и предложить методы улучшения системы мотивации, которые помогут улучшить производительность и удовлетворенность сотрудников, помогут повысить вовлеченность сотрудников и снизить текучесть кадров.

В условиях современного рынка труда правильная мотивация сотрудников становится критически важной для повышения их производительности и качества выполнения задач.

Эффективное стимулирование персонала - залог успешной деятельности любой компании, способной создать мотивированную и высокопродуктивную команду.

Глава 1 Теоретические основы стимулирования труда на предприятии

1.1 Система стимулирования персонала в организации: понятия и сущность.

Система стимулирования персонала в организации - это ключевой аспект успешного функционирования любой организации. В условиях современного рынка, где конкуренция возрастает, а требования к качеству услуг и продукции растут, важно обеспечить высокую мотивацию и вовлеченность работников.

А.К. Ключков выделяет следующие принципы стимулирования [1, с. 32], это:

- доступность - всем работникам должны быть доступны и понятны условия поощрения;
- осязаемость - работник должен осознавать действительность вознаграждения;
- постепенность - материальные поощрения не должны быть завышены, ведь это может вызвать негативные последствия и завышенные ожидания;
- результат труда должен быть сразу оплачен - вовремя оплаченный труд является сильным мотиватором;
- сочетать нематериальное поощрение и материальное — оба типа стимулов одинаково значимы, их сочетание должно учитывать индивидуальные особенности работников;
- использовать как награждение, так и наказание — важно разумно использовать варианты поощрения и наказания.

Согласно определению Адамчука В.В., термин «стимулирование труда» в социальных науках - это нацеленное воздействие на социальный объект, которое обеспечивает стабильность его конкретного состояния [2, с.121]. С

целью поддержания уровня трудовой активности можно стимулировать труд как целенаправленно, так и индивидуально на работника или группы людей. [3, с.213].

По мнению Н.В. Волковой, мысль стимуляции рабочей деятельности может быть сведена к решению двух связанных между собой вопросов:

- определение рамок, в пределах которых с учетом экономических принципов, заработная плата, может выступать в качестве инструмента мотивации и выполнять цель стимулирования;
- установление конкретных методов и принципов для повышения трудовой активности [4, с. 41].

Как считает Е.А. Митрофанова, стимулы представляют собой все что нужно для хорошей жизни человека, для приобретения которых требуется труд. Потребность в благополучии становится стимулом к труду, когда оно создает мотив для работы. Мотив труда - это желание сотрудника получить благо через трудовую деятельность, и стимул труда - это средство, благодаря которому работник может достичь этого блага при условии эффективного выполнения трудовых обязанностей. Следовательно, стимулирование труда можно рассматривать как форму поощрения работников за их участие в производственном процессе, основанную на сравнении производительности труда и технологических требований [5, с. 225].

Исследователь А.В. Шилаев интерпретирует концепцию стимулов как внешнее влияние управления на работника, направленное на его мотивацию к эффективной работе. Он рассматривает эту идею с двух точек зрения: со стороны администрации предприятия стимул служит средством достижения поставленных целей, а для работника стимул представляет собой шанс на получение или утрату дополнительных выгод [3, с.106].

Понятие стимулирования труда персонала охватывает обширный спектр теоретических и практических аспектов, которые изучаются учеными по всему миру. Стимулирование труда рассматривается как комплекс

мероприятий и методов, направленных на повышение мотивации работников, улучшение их производительности и удовлетворенности от выполненной работы. Если система вознаграждений неэффективна или несправедлива это может привести к тому, что сотрудники будут недовольны размерами оплаты труда, и методами его исчисления и распределения. В результате это может вызвать падение трудовой производительности, ухудшение качества продукции, а также нарушения трудовой дисциплины и другие негативные последствия. [5, с.203]. На международной арене ученые выделяют несколько ключевых подходов к системе стимулирования.

Во-первых, материальные стимулы, такие как зарплата, премии и бонусы, играют основную роль в формировании механизма мотивации. Однако, как показывают исследования, немаловажным аспектом является и нематериальное признание – такие факторы, как карьерный рост, возможность профессионального развития и позитивная корпоративная культура, увеличивают уровень вовлеченности сотрудников.

Во-вторых, внимание уделяется индивидуальным предпочтениям работников, что предполагает персонализированный подход к каждому сотруднику. Эффективное стимулирование требует учета различных факторов, включая возраст, стаж и личные амбиции.

В-третьих, важным аспектом системы стимулирования является создание условий для эффективного взаимодействия внутри коллектива. Командная работа и сотрудничество формируют благоприятную атмосферу, способствующую повышению продуктивности.

В-четвертых, благодаря использованию технологий можно автоматизировать процессы оценки и поощрения сотрудников, а также более точно отслеживать их достижения и вносить коррективы в систему мотивации.

Наконец, важно помнить о значении обратной связи. Регулярное вовлечение сотрудников в процесс оценки их работы и предложений по улучшению способствует не только повышению их заинтересованности, но и

оптимизации всей системы стимулирования, делая ее более прозрачной и понятной.

Ключевой аспект как теоретической, так и практической сферы — это связь между трудовым стимулированием и механизмом социального контроля, который регулирует поведение людей. Социальный контроль, как составная часть социальных институтов, обеспечивает соблюдение норм и требований, необходимых для позитивных изменений в поведении индивидов.

Существует мнение, что контроль и стимулирование представляют собой противоположные воздействия на трудовую деятельность. Контроль зачастую воспринимается как форма насилия и принуждения, тогда как стимулы считаются благой волей, основанной на личной заинтересованности в экономическом плане [3, с.213]. Однако на практике эти аспекты взаимосвязаны по-другому. Необходимость контроля возникает в случаях, когда материально-экономических стимулов по сравнению с социальными и моральными побуждениями недостаточно [4, с. 51]. Если в своей работе работник проявляет творческий и ответственный подход, то достаточно ограниченного применения контроля для поддержания его продуктивности и настроения. В реальности контроль является важным элементом материального стимулирования, который формирует правильное отношение к труду при условии его справедливого и корректного применения.

Концепция стимулирования труда – это динамичный процесс, который требует постоянного анализа и адаптации к изменениям в экономической и социальной среде.

Для достижения максимальной эффективности системы стимулирования труда необходимо также учитывать индивидуальные особенности сотрудников. Каждый работник имеет свои уникальные мотивы и потребности, которые могут варьироваться в зависимости от личных и профессиональных факторов. Поэтому важно встраивать в систему элементы персонализации, позволяя каждому сотруднику выбирать наиболее

подходящие для него формы поощрения, будь то материальные бонусы, участие в обучении или развитие карьеры.

По мнению Ирины Колин: «Мотивация - побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности. Простыми словами мотивация – это психологический толчок человеку, который побуждает добиваться установленных перед ним целей». [6, с.1]

Юрий Самолов считает: «чтобы человек загорелся желанием выполнить поручение или задачу, ему нужно или что-то пообещать, или чем-то напугать. В народе это называется методом кнута и пряника».

Различают два типа стимулов, используемых для мотивации по базовым потребностям:

- мотивация «к» представляет собой убеждение, иллюстрирующее положительный эффект или результат в будущем, когда человек выполнит задачу;
- мотивация «от» представляет собой убеждение, ярко иллюстрирующее, как будет плохо, если человек не выполнит определенное действие или поставленную задачу [7, с.12].

В настоящее время деньги как элемент материальной составляющей мотивации играют важную, но довольно ограниченную роль. В последнее время считают, что лучшим стимулом для компании является вовлечь сотрудника в работу.

Исследователь М. Чиксентмихайи определяет психическое состояние человека, вовлечённого работой как - «установление неразрывной связи, слияние внутреннего состояния, проявляющегося в его поведении и действиях, с внешними процессами. Человек как бы включается в определённый поток, который, в свою очередь, пронизывает его. Можно определить это состояние как «поток счастья», ведь человек чувствует

радость, удовлетворение от того, что все осуществляется естественным образом, без приложения чрезмерных усилий, не возникает ощущения какого-либо насилия над собой. Включённому в такой поток не нужны внешние стимулирующие воздействия, реализуется внутренняя мотивация». [8, с. 1]

Следует понять систему ценностей, потребностей и интересов сотрудника, ведь каждый сотрудник индивидуален. Интересная работа, перспективы предприятия и возможность самореализации для человека очень важны. Оплата и условия труда – второстепенны. Не всегда финансы являются приоритетом в выборе работы. Парадоксально, но многие становятся продавцами из-за отсутствия других вариантов. Однако работа за прилавком их не привлекает — как только перед ними появляется более захватывающая возможность, они мгновенно покидают свое место. [9, с. 8-9]

Сделать работу интересной, подобрать сотрудников, чья мотивация будет соответствовать должности, использовать сбалансированное сочетание методов материального и морального стимулирования гораздо важнее.

Если не принимать во внимание ряд мотивационных мероприятий и оставлять многие из них незадействованными факторы нередко не срабатывают, очень важно действовать сразу по нескольким направлениям.

Кроме того, к разным категориям сотрудников, необходим индивидуальный подход. Нет смысла мотивировать одинаково всех разом. Мотивационный план для каждого свой: один для топ-менеджмента, второй – для начальников отделов, третий – для рядовых сотрудников. Следует также разработать критерии оценки эффективности для каждого из мероприятий.

Можно учесть основные факторы, влияющие на мотивацию сотрудников (Таблица 1):

Таблица 1 - Мотивационные факторы

Мотивационный фактор	В чем заключается
Пол	У женщин и мужчин есть общие мотивационные факторы. Но присутствуют и определённые тонкости. Женщине важнее стабильность, возможность уделять время семье (если она у нее есть), позитивный психологический климат на работе, «человеческое» отношение, уважение и интерес руководства. А вот мужчине психологический климат не так важен. Его больше привлекает карьерный рост, высокая зарплата и новые проекты.
Возраст	Для молодых людей важно общение. В 25-35 лет хочется «потусоваться», вместе собраться в выходные и т.п. Молодёжь влекут новые проекты и быстрый карьерный рост. А вот лиц старше 40-45 лет общение уже не слишком интересует (ведь у каждого уже сложился свой круг, своя семья, друзья). Им интереснее стабильность, надёжность, повышение зарплаты.
Образование	У тех, кто закончил только девять классов средней школы – одни потребности, у тех, кто защитил диплом университета – совсем другие. Сотрудникам с высшим образованием требуются определённые нормы корпоративной культуры. Они хотят, чтобы их уважали, ценили (как личностей и специалистов). Также им важны такие факторы, как работа с интересными и сложными проектами, статусность, имидж и карьерный рост.
Психотип	Гипертимам требуется больше общения и организаторской деятельности. Шизоиду куда важнее новые, интересные проекты – и возможность работать в одиночку. Эпилептоиду (педанту от природы) ближе четкий регламент и рутинная работа. Истерик же предпочитает «работу на людях»: общение, тусовки, PR-проекты и презентации.
Имидж компании	Чем лучше имидж, тем легче мотивировать сотрудников. Как пример, в одном из двух конкурирующих западногерманских автомобильных концернов сотрудникам так и говорили про соперников: «Да, у них зарплата больше – зато у нас имидж выше!». Сотрудники этому внимали и оставались работать.
Авторитет руководства	Значение имеет и профессиональный опыт руководителя, и его способности, и уровень коммуникабельности. Иногда для повышения авторитета используется легендирование (героические «мифы» о создании компании, роли в этом начальства и т.п.).
Организация работы	Насколько чётко выстроена модель бизнеса, его организация, логистика и т.п.?
Уровень зарплаты	Как зарплата у вас соотносится с зарплатой в аналогичных компаниях?
Ресурсы компании	Какими «мотивационными» ресурсами (финансовыми, организационными и т.п.) обладает компания? Есть ли у неё свои специалисты по мотивации персонала?

Следует поставить четкую цель с самого начала, как цели мотивационного плана согласуются со стратегией компании, кого надо мотивировать, и каковы показатели эффективности этих мероприятий.

1.2 Виды стимулирования труда

Основными направлениями мотивационных мероприятий являются материальные и нематериальные стимулы.

Американский менеджер Ли Якокка считал, что наиболее осязаемый способ, каким компания может признать ценность сотрудника, — это денежное вознаграждение и продвижение в должности.

Материальное стимулирование труда персонала играет ключевую роль в управлении современными организациями. Оно не только помогает мотивировать сотрудников к более продуктивной работе, но и способствует повышению уровня их лояльности и вовлеченности. В условиях конкурентного рынка компании вынуждены искать эффективные способы привлечения и удержания талантов, и система материальных стимулов становится одной из наиболее действенных стратегий.

Основные методы материального стимулирования это:

- использование систем премирования (например, по итогам работы за год);
- возможность приобретения акций предприятия;
- введение доплаты за определённый стаж работы на предприятии;
- присоединение к базовому окладу переменной бонусной части за индивидуальные или групповые результаты работы;
- оплата обедов;
- предоставление беспроцентной или малопроцентной ссуды (займа);
- оплата санаторно-курортного лечения и т. п.;
- оплата пользования мобильным телефоном и т. п.;

- компенсация за использования личного автомобиля, телефона и т.п. в служебных целях. [9, с. 9]

Важным аспектом эффективного материального стимулирования является прозрачность системы вознаграждений. Сотрудники должны знать и понимать, как формируется их заработная плата, за счёт чего происходят начисления бонусов и премий. Это способствует повышению доверия между работниками и руководством, а также формированию здоровой атмосферы в коллективе.

Кроме того, необходимо регулярно проводить анализ эффективности системы материального стимулирования. Изменения на рынке труда, уровень конкуренции и потребности сотрудников могут требовать корректировок в подходах к вознаграждению. Гибкость и готовность адаптироваться к новым условиям дадут возможность компании оставаться привлекательной для талантливых специалистов.

Система дополнительных материальных поощрений, нацеленная на то, чтобы работники могли «зарабатывать» и получать дополнительные финансовые награды за выполнение заданных задач и достижение определённых целей, играет значимую роль в мотивационной структуре. [10, с. 1]

Основные принципы построения эффективной системы материального стимулирования:

- программы материального стимулирования должны способствовать реализации стратегии компании;
- необходимо устанавливать плановые показатели с высокой степенью сложности, чтобы работник прилагал значительные усилия для их выполнения. Тем не менее, формулируемые задачи должны оставаться достижимыми. «Если добиться желаемого результата невозможно, независимо от того, насколько напряжённо я работаю, зачем прилагать усилия вообще?»;

- размеры потенциальных «бонусов», премиальных, комиссионных следует определять таким образом, чтобы человек был действительно заинтересован в их получении и прикладывал максимум усилий для выполнения плановых заданий;
- количество задач нужно ограничить таким образом, чтобы усилия сотрудника были сконцентрированы на главных, стратегически важных показателях;
- задачи должны быть измеряемыми, поэтому, необходимы механизмы и процедуры для их оценки и контроля;
- эффективность программ материального стимулирования находится в прямой зависимости от усилий конкретного сотрудника, поэтому ключевые показатели, задачи должны быть определены таким образом, чтобы он сам, его руководитель и команда могли реально влиять на достижения;
- работники должны иметь уверенность в том, что критерии, по которым будет происходить оценка и вознаграждение их труда, останутся неизменными на протяжении установленного времени. [10, с. 1].

Таким образом, успешная система стимулирования труда требует комплексного подхода и гибкости, учитывающей потребности как организации, так и её работников.

Тем не менее, важно помнить, что материальное стимулирование не должно становиться единственным источником мотивации. Для достижения лучших результатов организациям следует комбинировать материальные методы с нематериальными, такими как признание заслуг, возможности карьерного роста и создание комфортной рабочей среды. Только так можно достичь гармоничного баланса, способствующего стабильному росту и развитию компании.

Нематериальное стимулирование – это методы управления, при которых работодатель стремится удовлетворить потребность сотрудников в уважении, признании, общении и самореализации. Эмоциональное состояние влияет на то, как работники относятся к работе, рабочему пространству и коллегам. Кроме того, возможность расти и развиваться, ощущение что тебя ценят и уважают, чувство благодарности и значимости играют немаловажную роль при выполнении работы.

По сути, нематериальная мотивация — это то, что заставляет чувствовать удовлетворённость своей работой, помимо получения зарплаты. Работник может предпочесть другую компанию если у компании нет системы нематериального стимулирования. [11]

В корпоративной практике применяются следующие виды нематериальной мотивации.

Моральная. Сотрудникам необходимо уважении, признании их успехов и вклада в работу компании. Важно не только мотивировать сотрудников к новым успехам, но и демонстрировать, что результаты их труда напрямую влияют на успехи компании в целом. Для этого применяют различные способы нематериальной мотивации сотрудников:

- устная похвала на корпоративном празднике. Краткая речь, в которой будут подчеркнуты достижения сотрудника, оставит яркое впечатление как знак признания и уважения к его успехам;
- диплом или грамота. Эстетически оформленный диплом, демонстрирующий успехи работника, станет осязаемым выражением признательности за его усилия;
- размещение фотографии сотрудника на стенде лучших работников отчётного периода или на сайте компании. Такой подход может послужить источником мотивации для инициативных сотрудников, склонных к соперничеству, на протяжении длительного времени;

- благодарность с занесением в трудовую книжку. Данный метод признания не только публично демонстрирует достижения сотрудника, но и указывает на шансы для карьерного роста;
- статья или интервью в корпоративном издании о достижениях сотрудника. Способность выражать свои мысли и делиться достижениями оказывает положительное воздействие не только на того, кто получает признание, но и на атмосферу в коллективе [11];
- уникальные вознаграждения. Зачем стричь всех под одну гребенку? Люди куда сильнее откликаются на индивидуальные награды, предназначенные «лично для них». Им приятно осознавать, что руководство подумало про их желания. А фирме такие «премии» нередко обходятся дешевле материальных. Кто-то предпочтет абонемент в фитнес-центр, кто-то – ужин на двоих в шикарном ресторане, кто-то – поездку в Рим, кто-то билет на футбольный матч или театральную премьеру. Главное: знать своих сотрудников и не ошибиться [9, с.14].

Психологическая. Этот вид работы с коллективом направлен на выявление индивидуальных психологических особенностей каждого сотрудника и моральную поддержку членов коллектива.

Проведение анкетирования для составления психологического портрета помогает определить наиболее эффективные методы мотивации для каждого работника.

Тестирование, направленное на оценку уровня удовлетворенности и предотвращение профессионального выгорания, способствует снижению переработок и уменьшению текучести кадров.

Тренинги увеличивают стрессоустойчивость сотрудников и улучшают профессиональную коммуникацию [11].

Обучение. Интересы работодателя и работников в сфере обучения совпадают: компании стремятся к более квалифицированному персоналу, в то

время как сотрудники желают развивать навыки и знаний, необходимые для продвижения по карьерной лестнице [9, с.11]. Стоит отметить и о возможности профессионального роста через обучение. Инвестиции в развитие сотрудников, будь то курсы, семинары или участие в конференциях, показывают, что организация заинтересована в своем персонале, и в его долгосрочном успехе. Обучение и развитие навыков помогают работникам справляться с текущими задачами, готовят их к будущим вызовам, развивают навыки работников, и повышает их лояльность к компании, формируя доверие и чувство принадлежности к команде.

Статус. В некоторых организациях иерархия не очень глубокая, 3–4 ключевых должности, которые уже заняты. В таких ситуациях разумные руководители создают специальные титулы, такие как «менеджер первого уровня», «менеджер второго уровня» и так далее. Возможно, что на визитке руководителя отдела можно увидеть звучные формулировки, например: «Заместитель начальника департамента» или «Вице-президент». Это могут показаться мелочи, но для сотрудников это приносит удовольствие. Поскольку статус важен почти для каждого. [9, с.11]

Соревнование. Часто в компаниях организуются различные «соревнования» между отделами или отдельными сотрудниками. Определяются определенные параметры для оценки: привлечение новых клиентов, рост объема продаж, качественное обслуживание постоянных клиентов, снижение расходов и так далее. Однако из-за постоянных конкуренций командный дух может существенно ухудшиться, и позитивная атмосфера в коллективе исчезает. В такой ситуации каждый начинает думать только о себе, отвергая желание помочь коллегам, которые столкнулись с трудностями. Иногда сотрудники начинают пытаться переманивать клиентов друг у друга. Крайне важно понимать, когда такие соревнования приносят пользу компании, а когда начинают ей вредить. [9, с.12]

Социальная. Социальные мотиваторы предназначены для укрепления командного духа, развития корпоративных традиций и создания среды, основанной на доверии.

Тимбилдинги, корпоративы. Использование командных и игровых подходов считается очень эффективным. Правильно организованные игры и квесты социализируют сотрудников, которые редко взаимодействуют друг с другом вне работы.

Неформальные мероприятия. Клубы для общения на иностранных языках, встречи за настольными играми в пятницу вечером или использование офиса как площадки для обсуждения идей. Таким образом сотрудники смогут ассоциировать свою работу с чем-то кроме труда.

Обратная связь. В офисе можно разместить специальную коробку для писем благодарности, которые будут зачитываться вслух в конце каждой рабочей недели. Этот подход к мотивации поможет завершить рабочую неделю на положительной ноте и укрепит единство команды. [11]

Совместный отдых. Он, как известно, сближает, но и тут есть своя специфика. Так, молодым сотрудникам будут интереснее активные мероприятия, спорт (рафтинг, например) и т. п. Но чем люди старше (особенно это касается женщин), тем меньше им нужен экстрим. Им важнее вывезти за город семью, спокойно посидеть, пообщаться, принять участие в ненапряженных мероприятиях. [9, с.13]

Сопричастность. Сотрудники хотят быть в курсе событий и принимать активное участие в работе компании. Поэтому для них стимулом могут служить самые разные интересные проекты и задачи. Важно предоставить им свободу в выборе подходов к решению проблем, а также создать возможность обсуждать с руководством долгосрочные планы и выражать свои идеи. Не так важно, станет ли менеджер следовать советам сотрудника – главное, чтобы он уделил время для выслушивания мнения сотрудника. [9, с.10]

Общение. Люди нуждаются в общении – особенно молодежь. Здесь будет к месту корпоративный отдых и вечеринки, мозговые штурмы (конечно, если сотрудники на них замотивированы), собрания по насущным вопросам и т. п. [9, с.13]

Творчество и новизна. Опять же, эти моменты особенно важны для молодых, полных сил и идей сотрудников. Они будут в восторге, если предложить им начать новый проект или возглавить новое направление. [9, с.13]

Организационная. Все, касающиеся организации рабочего пространства и делового процесса.

Обустройство рабочих мест. Сотрудники, которые ощущают себя уютно на своем рабочем месте, с радостью будут посещать офис и понимать свою значимость, а также заботу со стороны нанимателя.

Создание пространств для отдыха и питания. Устройство мест для обеда, ужина или просто для расслабления в офисе способствует тому, чтобы сотрудники могли комфортно проводить свое время в течение рабочего дня.

Создание удобного рабочего графика и предоставление дополнительных выходных для эффективных сотрудников отчетного периода. Возможность немного сдвинуть график на час-два без дополнительных согласований позволяет достигать гармонии между работой и личной жизнью, а также транслирует уважение со стороны компании.

Привлечение к принятию решений. Организация ценит своих работников, предоставляя им возможность высказать свое мнение и проводя моральное стимулирование их усилий. [11]

Имидж. Некоторые категории людей чувствительны к своему статусу. Следует, в качестве поощрения, для улучшения рабочего места и условий труда использовать различные «статусные» элементы, такие как новый компьютер, дополнительную оргтехнику, престижные аксессуары, выделение собственного кабинета, предоставление служебного автомобиля, отдельную

телефонную линию и прочее. Важно также учесть, что внешний вид и одежда сотрудников играет немалую роль. Многие компании практикуют общий «стандартный стиль», включающий значки, галстуки, визитки, бейджи и многое другое. Не менее значительным является оформление офиса, рабочих помещений и столов, логотипов и прочих, которые подчеркивают статус уважающей себя компании. [9, с.11]

Власть. Карьерный рост – мощный фактор мотивации, но его сложно использовать, если после 2–3 ступенек в компании двигаться некуда. Вот почему ценные сотрудники в такой ситуации часто уходят в другие организации, где освобождаются нужные ступени иерархии. [9, с.14]

Социальный пакет. В современном мире такие льготы очень важны. Естественно, работники стремятся извлечь максимальную пользу (если речь идет о страховании или лечении, то предпочитают лучших специалистов), но большинство понимает, что не стоит рассчитывать на личный автомобиль или пластическую операцию. Тем не менее, в соцпакет можно добавить множество всего интересного: это, своего рода «полуматериальный» способ поощрения, который может включать в себя самые разные варианты такие как оплата телефонных разговоров, частичную оплату путевок, бензина, бесплатные обеды, предоставление корпоративного транспорта, дополнительное медицинское страхование, страхование членов семей сотрудника, предоставление дополнительных дней к отпуску, внутрикорпоративное и внешнее обучение. И многое, многое другое. Для того чтобы определить, какие решения будут эффективными для определенной компании, необходимо внимательно анализировать потребности сотрудников и убедиться, что приоритетными остаются задачи самой организации. Важно помнить, что основной целью мотивации является увеличение производительности труда. [9, с.10]

Для современного менеджера очень важно, как правильно установить стимулы к труду. Ценен каждый работник, у каждого свой творческий

потенциал, каждый опытен и добивается больших результатов. Необходимо максимально объективно оценить каждого сотрудника, а не полагаться на общие впечатления. На рынке России разрабатывается достаточно стимулов, что представляет собой важный резерв для управления компаниями. Важно помнить, что не всегда являются приоритетны материальные факторы и они не могут являться единственной формой вознаграждения. Ключевым аспектом является привлекательность труда и его творческий характер. Следовательно, руководителям необходимо следить за изменениями, и чтобы работа оставалась привлекательной постоянно обновлять содержание труда подчиненных, чтобы повышать мотивацию для работы [12, с. 516].

В итоге, создание эффективной системы мотивации — это многогранный процесс, требующий учета различных факторов и аспектов. Только гармоничное сочетание всех элементов может привести к повышению производительности и удовлетворенности сотрудников. Создание благоприятной корпоративной культуры — это не одноразовое усилие, а постоянный процесс. Уделяя внимание мотивации, профессиональному развитию и гармонии работы с личной жизнью, организации смогут создать устойчивую команду, готовую к преодолению любых трудностей и достижению намеченных целей.

Успешная корпоративная культура формируется через интеграцию всех перечисленных факторов. Постоянное обучение, эффективная коммуникация и социальная ответственность не только укрепляют организацию, но и создают условия для устойчивого роста и инноваций. В итоге, это приводит к повышению удовлетворенности сотрудников и, как следствие, к общему успеху компании на рынке.

Глава 2 Организационно-экономическая характеристика системы и инструментов стимулирования на основе анализа показателей

2.1 Краткий анализ деятельности и основных экономических показателей организации

ООО «Белоярская АЭС-Авто» дочернее предприятие ООО «Энергоатоминвест» свою деятельность начала 01.09.2009 г.

Руководитель организации: Генеральный директор Кривошеин Сергей Алексеевич, осуществляет общее руководство производственным процессом и принятие решений по всем вопросам, связанным с его обеспечением, заключает договоры, принимает решения по кадровым изменениям.

Функциональные обязанности генерального директора ООО «Белоярская АЭС-Авто»:

- обеспечение соблюдения законности в деятельности Общества;
- осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью Общества в соответствии с Уставом Общества;
- организация работы Общества с целью достижения эффективного взаимодействия всех структурных подразделений Общества.

Белоярская АЭС-Авто осуществляет следующие виды деятельности:

- грузовые и пассажирские перевозки автомобильным транспортом;
- внутригородские автомобильные (автобусные) пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию;
- деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- деятельность предприятий общественного питания;
- производство готовых пищевых продуктов и блюд;
- производство кондитерских, хлебобулочных изделий;
- деятельность по чистке и уборке;

- сбор опасных, неопасных отходов;
- работы строительные отделочные;
- строительство, реконструкция, реставрация, ремонт производственных и непроизводственных объектов;
- рыбоводство пресноводное;
- оптовая и розничная торговля рыбой;
- деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания;
- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- деятельность административно-хозяйственная комплексная по обеспечению работы организации;
- деятельность по комплексному обслуживанию помещений;
- стирка и химическая чистка текстильных и меховых изделий;
- деятельность по эксплуатации энергоблоков атомных электростанций в части дезактивации.

Миссия ООО «Белоярская АЭС-Авто» многогранная.

Это обеспечение надежного и безопасного транспортного обслуживания для работников Белоярской атомной станции, и жителей города. ООО «Белоярская АЭС-Авто» стремится к созданию высококачественного сервиса, который способствует не только улучшению качества жизни, но и повышению уровня безопасности на дорогах. Одним из приоритетов является забота о комфорте пассажиров, поэтому весь автопарк оборудован по последнему слову техники, обеспечивая не только удобство, но и высокий уровень безопасности.

ООО «Белоярская АЭС-Авто» обеспечивает персонал атомной станции вкусными и питательными блюдами. Питание в таких условиях играет критическую роль, поскольку сотрудники часто сталкиваются с высоким уровнем стресса и ответственностью за безопасность ядерных технологий. Поэтому, важным аспектом работы столовой является так же создание

комфортной и дружелюбной атмосферы, где люди могут расслабиться и восстановить силы.

Качество продуктов и рациональное питание тоже находятся в фокусе внимания. Столовая должна обеспечивать сбалансированное питание, учитывающее потребности различных работников, включая строгие диеты и ограничения по здоровью. Это подразумевает использование свежих ингредиентов и регулярное обновление меню, что также способствует поддержанию интереса у персонала к предлагаемым блюдам.

Кроме того, столовая играет важную роль в корпоративной культуре станции. Организация тематических мероприятий, праздников и совместных обедов способствует сплочению коллектива, что особенно важно в условиях повышенных требований к безопасности. Таким образом, столовая становится не просто местом питания, а центром общения и важным звеном в команде атомной станции.

Процесс поддержания чистоты – это важный элемент обеспечения безопасности и надежности атомной энергетики. Чистота - это не просто эстетика, но и залог здоровья. Понимая, что каждая пылинка и каждый загрязнённый уголок могут скрывать потенциальные угрозы. ООО «Белоярская АЭС-Авто» стремится обеспечить здоровье и комфорт работников атомной станции, предоставляя качественные услуги, которые отвечают самым высоким стандартам.

Команда ООО «Белоярская АЭС-Авто» состоит из высококвалифицированных специалистов, для которых профессионализм и ответственность - это не просто слова, а ключевые принципы работы. ООО «Белоярская АЭС-Авто» гордится тем, что может внести вклад в развитие атомной энергетики и обеспечить качественное обслуживание атомной станции.

Организационная структура предприятия представлена в Приложении А, на рисунке А.1.

В ООО «Белоярская АЭС-Авто» линейная организационная структура управления, что характеризуется четкой иерархией, где каждый сотрудник подчиняется исключительно одному начальнику. Эта система упрощает процессы принятия решений и обеспечивает ясность в распределении ответственности. В линейной модели управление осуществляется сверху вниз, что позволяет быстро реагировать на изменения и контролировать выполнение задач.

Во главе компании стоит Генеральный директор, Отдел по управлению персоналом подчиняется Генеральному директору ООО «Белоярская АЭС-Авто» в соответствии с утвержденной организационной структурой ООО «Белоярская АЭС-Авто». Организационная структура подразделения представлена в Приложении Б, на рисунке Б.1.

Отдел по управлению персоналом обеспечивает организацию трудовыми ресурсами в соответствии с задачами и направлением деятельности ООО «Белоярская АЭС-Авто»; обеспечивает соблюдения прав, льгот и гарантий работников в области трудового права; ведёт кадровое делопроизводство в соответствии с законодательством РФ.

Подразделение подчиняется Генеральному директору в соответствии с утвержденной организационной структурой.

Подразделение в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, Уставом ООО «Белоярская АЭС-Авто», решениями Единственного участника Общества, локальными актами Общества, должностными инструкциями и трудовыми договорами работников Подразделения с Обществом.

Функции Отдела по управлению персоналом представлены в Приложении В, таблице В.1.

Основные локальные нормативные акты по работе с персоналом, применяемые в организации:

Коллективный договор ООО «Белоярская АЭС-Авто» на 2023-2026 гг. и приложения к нему:

- приложение № 1. Перечень профессий/должностей ООО «Белоярская АЭС-Авто», занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, дающих право на дополнительный оплачиваемый отпуск;
- приложение № 2. Установление доплаты за работу во вредных и (или) опасных условиях труда;
- приложение № 3. Программа оказания помощи работникам ООО «Белоярская АЭС – Авто» в определенных жизненных ситуациях;
- приложение № 4. Отчет о целевом использовании денежных средств, перечисленных Работодателем для проведения физкультурно-оздоровительных и культурно-массовых мероприятий, организации детского отдыха и новогоднего поздравления детей Работников;
- приложение № 5. Перечень профессий, дающих право на получение 0,5 л молока за рабочий день;
- приложение № 6. Определение продолжительности ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда;
- приложение № 7. Положение об оплате труда работников ООО «Белоярская АЭС - Авто»;
- приложение № 8. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Белоярская АЭС-Авто»;
- приложение № 9. КСП добровольного медицинского страхования работников (ДМС) ООО «Белоярская АЭС-Авто»;
- приложение № 10. Положение о режиме ненормированного рабочего дня в ООО «Белоярская АЭС-Авто»;
- приложение № 11. Порядок организации и проведения реабилитационно-оздоровительных мероприятий и санаторно-

курортного лечения работников ООО «Белоярская АЭС – Авто» и их детей;

- приложение № 12. Положение об оперативном премировании работников ООО «Белоярская АЭС-Авто»;
- приложение № 13 План культурно-массовых и спортивных мероприятий.;
- приложение № 14. План мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков ООО «Белоярская АЭС-Авто» на 2023.

Положение по обработке и защите персональных данных работников ООО «Белоярская АЭС-Авто»

Инструкции по электробезопасности, пожарной безопасности и охране труда

Штатное расписание ООО «Белоярская АЭС-Авто»

График отпусков работников ООО «Белоярская АЭС-Авто»

Порядок формирования табеля учета рабочего времени в ООО «Белоярская АЭС-Авто»

В Таблице 3 (Приложение Г, таблица Г.1) представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Белоярская АЭС-Авто».

На протяжении анализируемого периода, на предприятии наблюдается положительная динамика выручки. Так в 2021 году относительно 2022 года прирост выручки составил 120 271 тыс. руб., или 13,06 процентов, а в 2023 году относительно 2022 года данный показатель возрос на 177 023 тыс. руб, или на 17,01 процентов. Общая динамика изменения выручки и себестоимости продаж в ООО «Белоярская АЭС-Авто» за 2021-2023 гг. представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Динамика выручки и себестоимости

Основными показателями, характеризующими производственный эффект и эффективность предприятия, являются показатели его прибыли и рентабельности. В компании величина валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли на протяжении анализируемого периода имеет положительную динамику, что можно ещё раз пронаблюдать на рисунке 2.

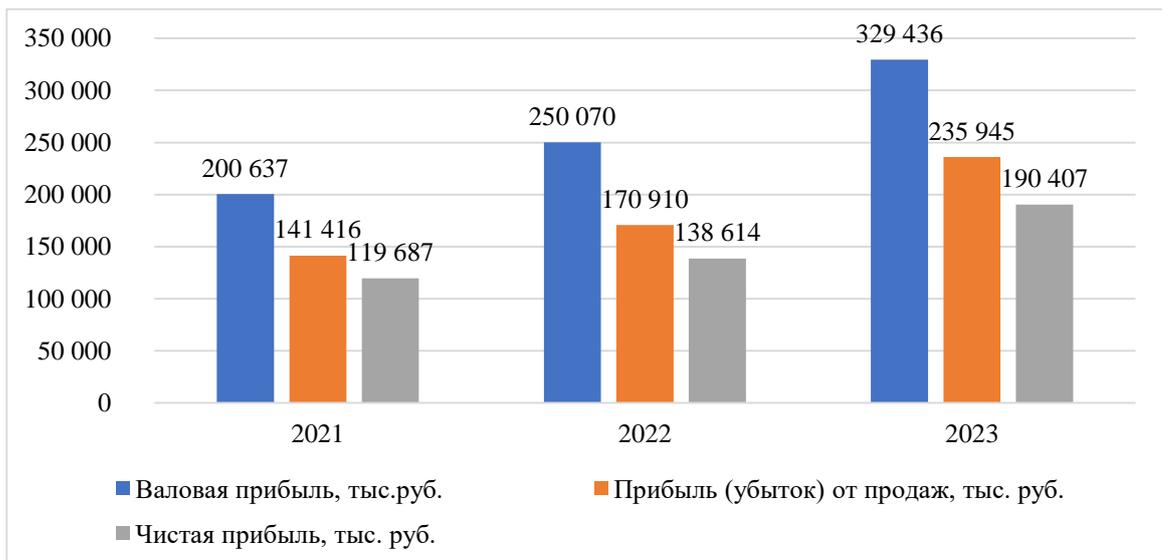


Рисунок 2 - Динамика финансовых результатов

Прирост валовой прибыли в 2022 году относительно 2021 года составил 49 433 тыс. руб. или 24,64 процента, а в 2023 году валовая прибыль компании увеличилась еще на 79 366 тыс. руб. или на 31,74 процент. Величина прибыли от продаж в ООО «Белоярская АЭС-Авто» не существенно ниже валовой прибыли, что обусловлено отсутствием коммерческих расходов. При этом величина прибыли от продаж в 2022 году относительно 2021 года увеличилась на 29 494 тыс. руб. или на 20,86 процентов, а в 2023 году прирост прибыли от продаж составил 65 035 тыс. руб. или 38,05 процентов. Совокупный финансовый результат ООО «Белоярская АЭС-Авто» представлен чистой прибылью, величина которой в 2022 году относительно 2021 года возросла на 18 927 тыс. руб. или на 15,81 процентов, а в 2023 году увеличилась на 51 793 тыс. руб. или на 37,36 процентов. В итоге за анализируемый период, чистая прибыль предприятия возросла более чем на 59 процентов.

Положительная динамика финансовых результатов отразилась и на уровне основных показателей рентабельности, динамика которых графически представлена на рисунке 3.

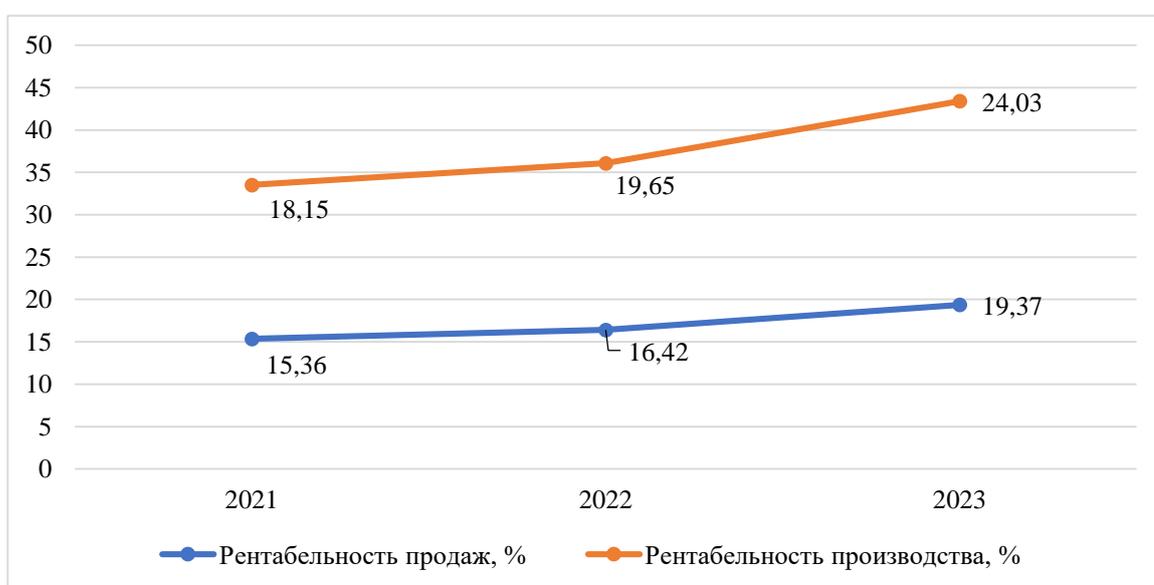


Рисунок 3 - Динамика рентабельности

Уровень рентабельности продаж, рассчитанный как отношение прибыли от продаж к выручке, в 2022 году относительно 2021 года повысился на 6,89 процентов, а рентабельность производства на 7,58 процентов. В 2023 году эффективность производственно-сбытовой деятельности компании повысилась, о чем свидетельствует повышение уровня рентабельности продаж на 17,99 процентов и рентабельности производства на 22,31 процента.

На рисунке 4 представлена динамика численности персонала. Среднесписочная численность работников на предприятии растет.

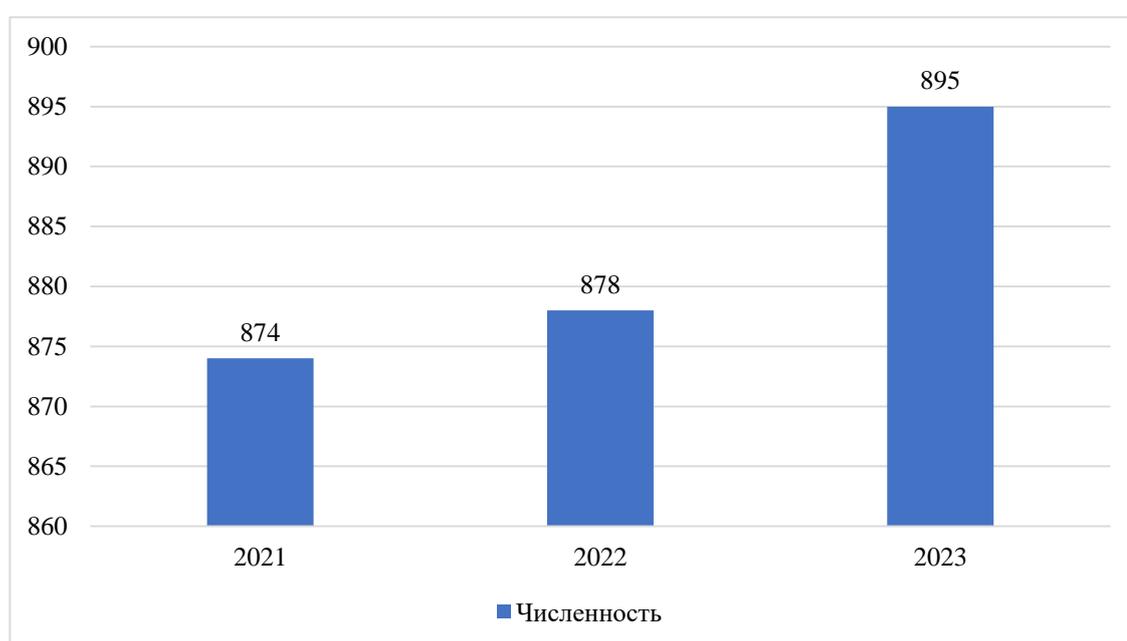


Рисунок 4 - Динамика численности, чел.

Прирост среднесписочной численности работников в 2022 году относительно 2021 года составил 4 чел., а в 2023 году относительно 2022 года вырос на 17 человека. При этом на предприятии на протяжении анализируемого периода наблюдается повышение производительности труда (рисунок 5).

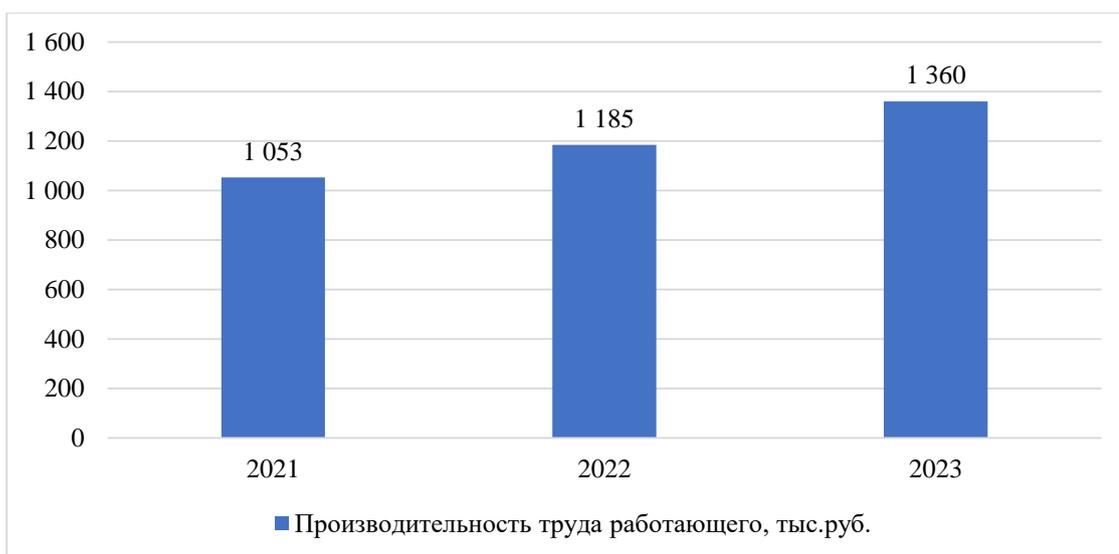


Рисунок 5 - Динамика производительности труда

Уровень производительности труда работников ООО «Белоярская АЭС-Авто» за анализируемый период возрос на 307,46 тыс. руб./чел., или на 29,19 процентов.

Как можно заметить, на протяжении всего анализируемого периода в компании в структуре имущества преобладают оборотные активы, величина которых в 2022 году относительно 2021 года возросла на 37 751 тыс. руб. или на 8,31 процентов, а в 2023 году относительно 2022 года увеличилась еще на 130 141 тыс. руб. или на 25,78 процентов.

Эффективность использования основных производственных фондов предприятия, представленная показателем фондоотдачи, в 2022 году относительно 2021 года наблюдалась отрицательная динамика минус 1,89 руб., что вызвано превышением темпов роста среднегодовой величины основных средств над темпами роста выручки, а в 2022 году возросла на 12,35 процента, что было определено общим увеличением среднегодовой величины основных средств.

Оборачиваемость оборотных активов на предприятии на протяжении всего анализируемого периода имеет положительную динамику, при том, что

их среднегодовая величина также росла, то можно сделать вывод о том, что основным фактором роста оборачиваемости оборотных активов является повышение выручки от продаж.

Таким образом, ООО «Белоярская АЭС-Авто» является прибыльной и рентабельной компанией, имеющей высокие перспективы развития. Оценка эффективности деятельности анализируемого предприятия, позволила определить его высокий потенциал, как в области производства, так и в области реализации продукции.

2.2 Рынок труда и заработной платы в регионе

Численность населения города Заречного Свердловской области составляет 31 269 человек, в том числе детей в возрасте до 6 лет - 3 115 человек, подростков (школьников) в возрасте от 7 до 17 лет - 3 701 человек, молодежи от 18 до 29 лет - 3 741 человек, взрослых в возрасте от 30 до 60 лет - 13 457 человек, пожилых людей от 60 лет - 6 817 человек, а долгожителей Заречного старше 80 лет - 438 человек.

Градообразующим предприятием является Белоярская Атомная Станция им. Курчатова. Ближайшими конкурентами ООО «Белоярская АЭС-Авто» (895 человек) на рынке труда в городе Заречном являются две организации: АО «Концерн Росэнергоатом» Белоярская АЭС (2658 человек) и Филиал «УралАЭР» АО «Атомэнергоремонт» (638 человек). На рисунке 6 можно сравнить долю, занимаемую на рынке (рисунок 6).

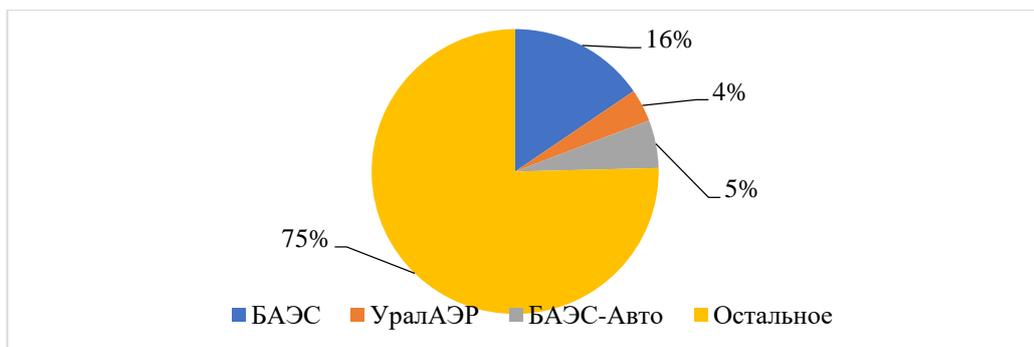


Рисунок 6 - Доля на рынке труда

Как видно на рисунке 6 - ООО «Белоярская АЭС-Авто» занимает второе место в городе по предоставлению рабочих мест, что составляет 5 процентов от общего количества работоспособного населения города.

Рассмотрим матрицы оплаты труда. Для сравнения возьмем оклад по 18 грейду. На рисунке 7 наглядно видно разницу в оплате труда.

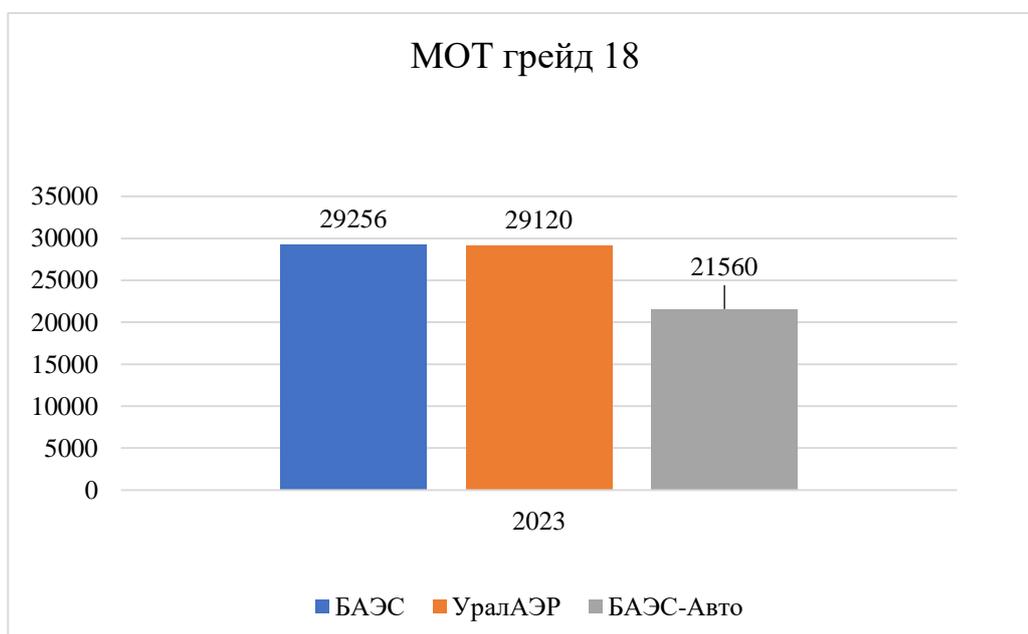


Рисунок 7 - Матрица оплаты труда 18 грейд

Уровень заработной платы на ООО «Белоярская АЭС-Авто» в среднем на 26 процентов меньше, чем на конкурирующих предприятиях. Это можно обосновать тем, что на предприятии более 6 лет не проводилась гармонизация матрицы оплаты труда. В связи с этим можно наблюдать снижение конкурентоспособности, текучесть кадров.

2.3 Инструменты стимулирования сотрудников, применяемые в организации

Процесс стимулирования персонала в ООО «Белоярская АЭС-Авто» (далее – Организация) осуществляется в соответствии с Коллективным договором («Положением об оплате труда работников», «Положение о регулярном оперативном премировании работников»).

В организации существует материальное и нематериальное стимулирование персонала. К материальным относятся: оклад, интегрированная стимулирующая надбавка (далее – ИСН), оперативная премия (далее – ОП), компенсационные выплаты за выполнение работ в условиях, отклоняющихся от нормальных, разовая премия (далее – РП), годовая премия по ключевым показателям эффективности (далее – КПЭ), материальная помощь (далее – МП).

Условия оплаты труда работников организации устанавливаются в соответствии с требованиями трудового законодательства, локальных актов по оплате труда и положения об оплате труда работников.

Разберем более подробно каждый вид материального стимулирования труда.

Установление размера оклада.

Основной оклад в организации присваивается по матрице оплаты труда в соответствии с занимаемым грейдом.

Грейдинг сотрудников представляет собой процесс объединения должностей, имеющих приблизительно одинаковую значимость, с целью унификации заработной платы внутри компании. Иными словами, грейдинг - это распределение различных позиций в организации по нескольким категориям, для каждой из которых определяется свой диапазон начислений по зарплате.

Для присвоения грейда проводится оценка методом соответствия набору дифференцирующих факторов. Оценка должностей (профессий) осуществляется на основании должностных инструкций, квалификационных характеристик профессий рабочих, разработанных с учетом требований Организации.

Организацию работы по оценке должностей (профессий) осуществляет Отдел по управлению персоналом (далее – ОУП).

Отнесение должности (профессии) к грейду по совокупности оценки по всем критериям и экспертизу объективности оценки должностей (профессий) руководителем подразделения осуществляет постоянно действующая Экспертная комиссия по оценке должностей и профессий Организации.

ОУП Организации проводит экспертизу приложенных документов и администрирует принятие окончательного решения.

Для рабочих профессий сохраняются квалификационные разряды согласно действующим тарифно-квалификационным характеристикам в ЕТКС.

Интегрированная стимулирующая надбавка (ИСН).

С целью обеспечения индивидуального подхода к оплате труда работника, возможности ее изменения в зависимости от уровня личных профессиональных компетенций и результативности труда в пределах установленного для должности (профессии) оклада применяется интегрированная стимулирующая надбавка. ИСН устанавливается работнику в соответствии с профессиональным статусом, присвоенным ему по

результатам ежегодной или внеочередной оценки в порядке, определенном локальным нормативным актом об оценке деятельности работников, принятом в Организации, и в соответствии с итоговой оценкой эффективности деятельности работника по результатам проведения ежегодной или внеочередной оценочной процедуры. ИСН работнику устанавливается в фиксированной денежной сумме.

Оперативная премия (ОП).

Оперативное премирование персонала производится в целях повышения ответственности и материальной заинтересованности работников Общества в достижении высоких конечных результатов работы коллектива, обеспечении высокоэффективной, безопасной, надежной и экономичной работы Общества.

Оперативная премия используется для оперативного поощрения персонала, имеющего влияние на достижение установленных производственных показателей, которому установлены показатели оперативного премирования. В целях повышения эффективности и ответственности за выполнение (обеспечение выполнения) работ, ограниченных во времени, может быть выплачена нерегулярная целевая ОП работникам по признаку принадлежности к заданию/работе.

Оперативная премия состоит из регулярной части (регулярная оперативная премия) и/или нерегулярной части (целевая оперативная премия). Оперативная премия (РОП и/или ЦОП) может быть установлена/выплачена работникам, должности которых отнесены к 18-7 грейдам. Оперативная премия не устанавливается/ не выплачивается административно-управленческому персоналу и персоналу, отвечающему за контроль достижения показателей оперативного премирования, а также Генеральному директору Организации и его заместителям, главному инженеру и его заместителям, главному бухгалтеру Организации.

Работникам, которым вынесено дисциплинарное взыскание (в том числе уволенным в связи с дисциплинарным взысканием), оперативная премия (РОП

и ЦОП), за месяц вынесения дисциплинарного взыскания может не выплачиваться или снижаться до 100 процентов по инициативе непосредственного руководителя работника, а за месяц увольнения (в случае увольнения) – не выплачивается.

Регулярное оперативное премирование (далее – РОП).

В целях повышения ответственности и материальной заинтересованности работников в обеспечении безопасной, надежной и экономичной работы оборудования предусматривается выплата регулярной ОП работникам, обеспечивающим и выполняющим работы в том числе по эксплуатации, обслуживанию и ремонту, наладке оборудования.

РОП работников осуществляется по итогам работы за текущий месяц при выполнении показателей премирования. В целях стимулирования качественного выполнения персоналом производственных задач, для подразделений и персонала Общества, устанавливаются показатели регулярного оперативного премирования, обусловленные функциональным содержанием их трудовой деятельности.

Для работников Организации устанавливаются показатели регулярного оперативного премирования, которые должны соответствовать следующим параметрам:

- характеризовать не процесс, а результаты непосредственной деятельности работников;
- быть измеримыми (оцениваемыми);
- иметь определенный вес в процентах от оклада при этом наибольший вес в процентах присваивается показателю (-ям), на который подразделение/работник оказывает наибольшее влияние;
- количество показателей, устанавливаемых работнику, не должно превышать четырех.

Показатели регулярного оперативного премирования могут быть использованы как показатели оценки при подведении итогов деятельности в рамках производственного соревнования Организации

Целевая ОП

В целях повышения эффективности и ответственности за выполнение (обеспечение выполнения) работ, ограниченных во времени, может быть выплачена нерегулярная целевая ОП работникам по признаку принадлежности к заданию/работе.

Целевая ОП может быть выплачена независимо от наличия/отсутствия показателей регулярного ОП работникам, выполнившим в отчетном периоде соответствующие целевые производственные задания/работ.

Показатели, по итогам выполнения которых возможна выплата целевой ОП за период выполнения задания/работ:

- ремонт, замена и модернизация основного технологического оборудования с сокращением (соблюдением) сроков выполнения работ;
- ввод в эксплуатацию производственных мощностей, пусковых объектов, объектов нового строительства;
- реализация перспективных мероприятий, дополнительных объемов и видов работ (в том числе экспериментальных и нетипичных видов работ), внедрение новой техники и технологий, обеспечивающих высокую эффективность работы;
- участие в разработке, освоении и внедрении передовых методов труда, нового оборудования и программных продуктов;
- выполнение в сжатые сроки работ (в т. ч. сверх установленных регламентами), направленных на обеспечение безопасности и надежности работы оборудования АЭС, перевыполнение нормированных заданий с учетом соблюдения качественных параметров;

- выполнение работ в рамках исполнения международных контрактов, в том числе за рубежом;
- проведение тренингов внутренним тренером при соблюдении требований, установленных методическим документом Концерна, регулирующим организацию системы обучения внутренними тренерами;
- успешное выполнение обязанностей уполномоченного по культуре безопасности (КБ) или обязанностей уполномоченного по охране труда (ОТ). Обязанности уполномоченного по КБ/ОТ устанавливаются на период в соответствии с положением об уполномоченном по КБ/ОТ, оценку результатов деятельности рекомендуется осуществлять 1 раз в месяц (или квартал, или полугодие). Целевая премия за успешное выполнение обязанностей уполномоченного по КБ/ОТ устанавливается в размере до 5000 рублей за один полный месяц работ (т.е. пропорционально фактическому окладу работника за оценочный период), при этом конкретный планируемый размер премирования работника, не превышающий 5000 рублей за полный месяц, указывается в приказе о привлечении работника к целевому заданию (выполнение обязанностей уполномоченного по КБ/ОТ), итоговый размер премии определяется по результатам выполнения целевого задания.

Целевая оперативная премия начисляется и выплачивается единовременной суммой, фактический размер которой определяется с учетом личного вклада работника из расчета до 0,5 оклада за каждый месяц (с учетом ограничений, установленных п.3.6.8 настоящего положения), приходящийся на период выполнения работ (в том числе в случаях участия в нескольких целевых работах). При невыполнении целевой работы/задачи целевая оперативная премия не выплачивается, неконтролируемые факторы, повлиявшие на невыполнение целевой работы/задачи, не учитываются.

За период выполнения работ в условиях зарубежной командировки размер целевой оперативной премии может превышать размер 0,5 оклада за каждый месяц работ, конкретный размер устанавливается в соответствии с локальным актом Концерна, регулирующим мотивацию работников, командированных за рубеж.

Целевое оперативное премирование осуществляется после завершения работ в соответствии с результатами выполнения работ, исходя из оклада работника за соответствующий период.

Компенсационные выплаты за выполнение работ в условиях, отклоняющихся от нормальных. При выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных, к должностным окладам работников устанавливаются надбавки и доплаты (Оплата сверхурочной работы, Оплата работы в выходные и нерабочие праздничные дни, Доплата за работу в ночное время, Доплата при работе в многосменном режиме, Доплата за руководство бригадой, Оплата времени простоя, За совмещение профессий (должностей), За расширение зоны обслуживания, увеличение объема работ, За исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, За работу с вредными и (или) опасными условиями труда, За работу по графику с разделением рабочего дня на части, и т.д.). Виды компенсационных выплат за выполнение работ в условиях, отклоняющихся от нормальных представлены в Таблице 4 (Приложение Д, таблица Д.1).

Разовая премия (далее РП) является инструментом поощрения работников:

- за выполнение разовых особо важных заданий (ОВЗ), связанных с запланированными и внеплановыми достижениями или результатами работы, выходящих за рамки трудовых (должностных) обязанностей работника, за выполнение сверхзадач и решение особо значимых для Организации проблемных вопросов, в том числе в зоне функциональной ответственности;

- за принятые и/или реализованные предложения по улучшениям (ППУ) и за выполнение ПСР-проектов с подтвержденным экономическим эффектом в рамках внедрения и функционирования Производственной системы «Росатом».

Разовая премия за особо важное задание (далее – ОВЗ).

Особо важными являются производственные задания, к проведению которых предъявляются особые требования по срокам, качеству, ответственности и значимости работ для Организации.

Выплата разовой премии за ОВЗ может быть произведена с учетом требований в следующих случаях:

- за выполнение работ, связанных с предотвращением аварий и ликвидацией их последствий;
- за выполнение наряду с успешным выполнением основных должностных (трудовых) обязанностей особо важных, срочных запланированных и незапланированных особо важных работ (в том числе ремонтных работ, ввод в эксплуатацию объекта), а также работ, направленных на обеспечение безопасной, надежной и эффективной работы оборудования;
- за выявление/устранение важных с точки зрения безопасности событий (отклонений), в т.ч. ошибок (неправильных действий) персонала, несоблюдение работниками Организации или других организаций требований по безопасности;
- за участие в процессе расследования нарушений в работе АЭС, обеспечивающее качество расследования нарушений с разработкой корректирующих мероприятий, которые привели к существенному снижению или отсутствию повторяющихся нарушений в работе АЭС (настоящее основание распространяется на работников, для которых участие в расследовании не является должностной обязанностью);

- за выполнение работ в рамках исполнения международных контрактов, в том числе за рубежом;
- за наставничество в отношении практикантов, молодых специалистов и вновь принятых молодых работников, а также наставничества по передаче критически важных знаний (в случаях первичного назначения наставником или повторных разовых назначений наставником);
- за передачу критически важных знаний (данное основание распространяется на работников, признанных носителями критически важных знаний);
- по итогам выступлений в чемпионатах WorldSkills/AtomSkills/REASkills, в конкурсах профессионального мастерства (Atomkitchen);
- за выполнение сверхзадач и решение особо значимых для Организации проблемных вопросов, в том числе в зоне функциональной ответственности.

Разовая премия за ПСР (Производственная система «Росатом»).

Разовая премия за ПСР может быть выплачена за принятые и/или реализованные Предложение по улучшению (далее – ППУ) и за выполнение ПСР-проектов с подтвержденным экономическим эффектом (экономический эффект рассчитывается в соответствии с методикой, утвержденной в установленном порядке) всем работникам Организации за исключением Генерального директора Организации и находящихся в его непосредственном подчинении заместителей по направлению деятельности и главного инженера.

Порядок и размеры материального стимулирования работников за принятые к реализации ППУ и реализацию ППУ устанавливается локальным нормативным актом Организации, подготовленным на основании соответствующего Типового положения Концерна, регулирующего вопросы мотивации в рамках подачи и реализации ППУ.

Разовая премия за ПСР может выплачиваться в следующих случаях:

- за принятые и/или реализованные ППУ (при этом премия за принятые к реализации ППУ выплачивается только по факту реализации данного ППУ, т.е. одновременно с премией за реализацию ППУ);
- работникам, являющимся руководителями или активными участниками ПСР-проектов, при достижении целевых результатов ПСР-проектов с подтвержденным экономическим эффектом.

Работнику одновременно может быть выплачена премия как за подачу, так и за реализацию ППУ при условии, что данный работник принимал участие и в подаче, и в реализации данного ППУ. В этом случае размер вознаграждения работника составит сумму премии за подачу ППУ и премии за реализации ППУ. На сумму премии за ППУ дополнительно начисляется районный коэффициент.

Разовое премирование за реализацию ПСР-проектов с подтвержденным экономическим эффектом.

За реализацию ПСР-проекта, в результате которого Организация получила подтвержденный экономический эффект, сумма вознаграждения на всех участников ПСР-проекта рассчитывается согласно таблице в зависимости от суммы годового экономического эффекта:

Годовая премия по Ключевому показателю эффективности (далее – КПЭ). Премирование по результатам достижения КПЭ за год вводится с целью мотивации работников Организации на достижение конечных результатов, установленных на год производственных заданий.

При наступлении по вине персонала событий в соответствии с международной шкалой ядерных событий INES выше «1» уровня по результатам расследования может быть принято решение о невыплате/снижении размера премии для работников, ответственных за указанные события.

Размер годовой премии по КПЭ зависит от уровня должности (профессии) в соответствии с целевым уровнем премирования, а также от итогового коэффициента выполнения КПЭ.

Целевые значения годовой премии по КПЭ установлены в матрице оплаты труда Организации.

Утверждение карт КПЭ на учетный период производится в строго установленный срок с соблюдением правил формирования и оформления карт КПЭ.

В программе премирования за год на основе достижений КПЭ участвуют не только работники, для которых разработаны и утверждены карты КПЭ, но и те работники, которым индивидуальные КПЭ на отчетный период не установлены.

По истечении отчетного периода в установленные сроки в соответствии с установленной процедурой, проводится подведение итогов достижения КПЭ.

Выплата премии производится в следующий за отчетным годом период из фонда премирования, представляющим собой оценочное обязательство, сформированное в рамках средств на оплату труда работников Организации в отчетном году.

Как можно отметить на предприятии существует довольно большое количество различных методов материального стимулирования персонала.

Нематериальное стимулирование труда представляет собой важный аспект управления человеческими ресурсами в современных организациях. Этот подход основан на мотивации сотрудников через признание, поддержку их профессионального развития и создание комфортной рабочей атмосферы. В отличие от материальных стимулов, таких как премии или бонусы, нематериальные методы влияют на уровень вовлеченности и удовлетворенности работников.

Эффективные стратегии нематериального стимулирования включают внедрение системы наставничества, организацию корпоративных мероприятий и программы поощрения за достижения. Признание заслуг сотрудников в виде благодарственных писем, наград или публичного признания создает чувство ценности и уважения. Также важно обеспечить возможность для обучения и повышения квалификации, что способствует не только развитию карьеры, но и укреплению лояльности к компании.

Создавая культуру открытого общения и обратной связи, организации способствуют формированию доверительных отношений между коллегами и руководством. В итоге, нематериальное стимулирование труда становится ключевым инструментом для формирования высокоэффективной команды, готовой к инновациям и преодолению любых трудностей.

Организация комфортных рабочих мест.

В организации комфортные рабочие места организованы по системе 5С, что способствует не только повышению эффективности труда, но и созданию приятной атмосферы для сотрудников. Эта система включает в себя пять ключевых этапов: сортировка, систематизация, уборка, стандартизация и соблюдение правил. Каждый из этих элементов играет важную роль в формировании упорядоченного и удобного рабочего пространства.

Сортировка позволяет исключить ненужные предметы, что освобождает пространство и делает его более функциональным. Систематизация обеспечивает легкий доступ к необходимым материалам и инструментам, что минимизирует время, затрачиваемое на поиск. Уборка, как важный аспект, поддерживает порядок и чистоту, что создает комфортные условия для работы.

Стандартизация процессов помогает внедрять лучшие практики и повышает общую производительность команды. Соблюдение установленных правил, в свою очередь, способствует формированию корпоративной культуры, основанной на ответственности и уважении.

Таким образом, система 5С в компании не только оптимизирует рабочие процессы, но и инвестирует в благополучие сотрудников, создавая условия для их профессионального роста и развития.

Предоставление служебного автотранспорта работникам, для приезда на работу.

Предоставление служебного автотранспорта работникам для приезда на работу является важным аспектом корпоративной культуры и управления персоналом. Этот подход не только упрощает логистику, но и способствует повышению удовлетворенности сотрудников. Возвращаясь к теме, имеет смысл рассмотреть несколько ключевых преимуществ такой практики.

Во-первых, наличие служебного транспорта значительно увеличивает доступность рабочего места для сотрудников, особенно тех, кто проживает в удаленных районах или сталкивается с проблемами общественного транспорта. Удобные маршруты, гибкий график работы и возможность избежать задержек на дороге делают работу более комфортной и менее стрессовой.

Во-вторых, предоставление автотранспорта способствует сплочению коллектива. Путешествия вместе создают неформальные связи между работниками, что может положительно сказаться на командной работе и общем микроклимате в компании. Служебные автомобили и автобусы могут использоваться не только для поездок на работу, но и для командировок или корпоративных мероприятий, тем самым расширяя их функциональность.

Организация питания на предприятии;

Сотрудникам, работающим во вредных условиях труда, предоставляется возможность получать лечебно-профилактическое питание, что является важной частью охраны их здоровья. Такие меры направлены на поддержание работоспособности и профилактику профессиональных заболеваний, возникающих под воздействием неблагоприятных факторов на производстве. Это может включать предоставление специальных рационов, обогащенных

витаминами, минералами и другими необходимыми веществами, способствующими восстановлению организма.

Такой подход не только улучшает физическое состояние сотрудников, но и способствует повышению их производительности и снижению уровня заболеваемости. Предоставление лечебно-профилактического питания становится важным элементом социальной ответственности работодателя и заботы о здоровье работников, что, в свою очередь, способствует созданию более благоприятной атмосферы на рабочем месте.

Адаптация и наставничество.

Адаптация и наставничество играют ключевую роль в профессиональном развитии сотрудников. Успешная адаптация нового работника в коллективе определяет не только его индивидуальные результаты, но и атмосферу в команде. В ООО «Белоярская АЭС-Авто» созданы все условия, при которых новичок сможет быстро освоиться, понять корпоративные ценности и наладить взаимодействие с коллегами.

Наставничество, в свою очередь, становится важным инструментом для передачи знаний и опыта. Наставники помогают новичкам разобраться в специфике рабочих процессов, развивать необходимые навыки и уверенность в себе. Они становятся не только учителями, но и мотиваторами, способствуя формированию у новичка позитивного отношения к работе и команде в целом.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.

Профессиональная подготовка, поддержание и повышение квалификации Работников, обучение их вторым (смежным) профессиям в образовательных учреждениях проводится в соответствии с требованиями нормативных и руководящих документов в области использования атомной энергии.

Профессиональная подготовка, переподготовка и обучение Работников новым профессиям и специальностям в образовательных учреждениях

проводится с учетом потребности Общества путем заключения ученического договора между Работником и Работодателем в соответствии с ТК РФ с отрывом от работы.

Повышение квалификации рабочих, руководителей и специалистов организуется в соответствии с Планом обучения в образовательных специализированных учреждениях. Повышение квалификации оплачивается работнику по среднему заработку.

Дополнительное медицинское страхование работников.

Организация обеспечивает работников доступной квалифицированной медицинской помощью через заключение договора добровольного медицинского страхования (далее – ДМС).

В современных условиях стремительного развития технологий и увеличения требований к качеству жизни, организация стремится обеспечить своих работников квалифицированной медицинской помощью, доступной вне зависимости от географического расположения. Это направление является важным аспектом корпоративной социальной ответственности и активной заботы о здоровье сотрудников.

Дополнительное медицинское страхование, предлагаемое ООО «Белоярская АЭС-Авто», становится ключевым элементом подобной инициативы. Оно предоставляет возможность каждому работнику получать услуги высококвалифицированных специалистов, а также доступ к современным медицинским технологиям и лечению. Цель – создать условия, при которых каждый сотрудник сможет чувствовать себя защищенным и уверенным в том, что его здоровье находится в надежных руках.

Своевременная диагностика и лечение очень важны, поэтому ДМС содержит широкий спектр медицинских услуг, включая профилактические осмотры, специализированные консультации и лечебные процедуры. Инвестиции в здоровье работников залог успеха и устойчивого развития

организации, поскольку здоровые и довольные сотрудники - это основа продуктивной и творческой работы.

Оказания помощи работникам в определенных жизненных ситуациях.

Стимулирование персонала материальной помощью – это важный аспект управления человеческими ресурсами, предоставляющий работникам необходимую поддержку в различных жизненных ситуациях. В условиях современного рынка труда, где конкуренция за талантливые кадры растет, компании все чаще обращаются к теме материальной помощи как к способу повышения мотивации и лояльности сотрудников.

В ООО «Белоярская АЭС-Авто» есть несколько форм материальной помощи: единовременные выплаты работникам в сложных жизненных обстоятельствах; единовременная выплата работнику при рождении/усыновлении ребенка (детей); материальная помощь родственникам работника в случае смерти работника; дополнительный оплачиваемый отпуск работникам, организующим похороны близких родственников. Важно, чтобы такая система была прозрачной и доступной, чтобы каждый сотрудник знал о своих правах и возможностях.

Кроме того, материальная помощь способствует созданию доверительной атмосферы внутри коллектива, что положительно сказывается на общей производительности и психологическом климате.

Организация и проведение реабилитационно–оздоровительных мероприятий и санаторно–курортного лечения работников и их детей.

Работодатель организует санаторно-курортное лечение и оздоровление Работников, исходя из следующих нормативов обеспечения путевками в санатории: – не менее 100 путевок в год на одну тысячу работающих во вредных и (или) опасных условиях труда и не менее 35 путевок в год на одну тысячу работающих в допустимых условиях труда, выдаваемых на льготных условиях.

Выездная реабилитация – реабилитационно–оздоровительные мероприятия на базе санаторно–курортных организаций, имеющих лицензии, выданные в соответствии с законодательством РФ и прошедшие конкурс, за счет средств предприятия.

Санаторно–курортное лечение (далее – СКЛ) – вид медицинской помощи, проводимой в санаторно–курортных учреждениях, основанный на применении преимущественно природных лечебных факторов и физиотерапевтического воздействия. СКЛ включает в себя медицинскую помощь, осуществляемую в профилактических, лечебных и реабилитационных целях на основе использования природных лечебных ресурсов в условиях пребывания на курорте, в лечебно–оздоровительной местности и в санаторно–курортных организациях. Предполагает частичную оплату работником.

Санаторно–курортные организации (далее – СКО) – санатории, клиники НИИ курортологии – лечебно–профилактические учреждения, входящие в состав НИИ курортологии и физиотерапии – учреждения, имеющие лицензию на соответствующую медицинскую деятельность, расположенные в лечебно–оздоровительных местностях и на курортах.

Санаторно-курортные услуги (далее – СКУ) – услуги по оказанию санаторно-курортной помощи, проживанию, питанию, проведению досуга, другие сервисные услуги, предоставляемые СКО.

Реабилитационно–оздоровительные мероприятия (далее – РОМ) – комплекс мероприятий, направленных на восстановление здоровья, психофизиологического состояния и профессиональной работоспособности, обеспечивающий заданные уровни эффективности и надежности деятельности персонала и уменьшающий вероятность возникновения психосоматических и других профессионально обусловленных заболеваний.

РОМ и СКЛ проводятся круглогодично в СКО РФ, и включают в себя санаторно-курортные, реабилитационные и оздоровительные услуги,

оказываемые СКО в профилактических, лечебных и реабилитационных целях на основе использования природных лечебных ресурсов (в том числе условий пребывания в лечебно-оздоровительных местностях и на курортах).

Вручение почетных грамот, благодарственных писем.

Награждение сотрудников - это не просто формальность, а важный элемент корпоративной культуры, способствующий повышению мотивации и лояльности персонала. Вручение почетных грамот и благодарственных писем создает атмосферу признания и уважения, подчеркивая ценность вклада каждого работника. Такой подход позволяет не только отметить достижения, но и вдохновить других на стремление к высоким результатам.

Искренние слова благодарности, произнесенные в присутствии коллег, укрепляют командный дух и формируют позитивный имидж компании. Кроме того, подобные мероприятия становятся отличной возможностью публично продемонстрировать достижения и успехи организации в целом.

В ООО «Белоярская АЭС-Авто» награждение проводится регулярно. Это позволяет поддерживать высокий уровень мотивации и показывает, что компания ценит труд своих сотрудников не только в моменты кризисов, но и на протяжении всего времени. Ключевым аспектом является формирование системы, которая позволит каждому сотруднику видеть, что его усилия не остаются незамеченными.

Физкультурно-оздоровительной и культурно-массовой работы.

С целью формирования здорового образа жизни, укрепления физического и психоэмоционального состояния работников Организации, а также сплочению коллектива Организация активно участвует в регулярных спортивных мероприятиях, массовых акциях, праздниках и культурно-массовых мероприятиях таких как:

- соревнования по рыбной ловле;
- комплексная спартакиада;

- турнир по хоккею среди работников предприятий атомной энергетики и промышленности;
- отраслевые спортивные соревнования по мотокроссу;
- автомобильные гонки на льду;
- забег «Мир спорта и здоровья» в атомных городах;
- турнир по мини-футболу;
- спартакиада, посвященная дню работников автомобильного транспорта;
- спартакиада, посвященная Дню повара;
- турнир по плаванию среди работников АО «Концерн Росэнергоатом»;
- соревнования по лыжам;
- гонка на драконах;
- занятия групп здоровья (тренировок и проведения соревнований), аренда бассейна для тренировок, тренажёрного зала;
- всероссийская военно-патриотическая акция «Бессмертный полк»;
- акция «Цветущий Атомград».

В итоге, качественная организация физкультурно-оздоровительной и культурно-массовой работы способствует не только укреплению здоровья, но и сплочению сообщества, развитию культурного потенциала и повышению социальной активности граждан.

Глава 3 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности персонала организации

3.1 Мероприятия направленные на повышение эффективности деятельности персонала

Проанализировав имеющиеся на предприятии материальные и нематериальные методы стимулирования работы персонала, можно сделать вывод, что организация делает все возможное для того, чтобы работники чувствовали, что их ценят и поддерживают, чтобы был снижен уровень текучести кадров и повышен уровень вовлеченности. Однако по информации за 2023 год, в штат было принято 125 сотрудников, в то время как 135 человек покинули компанию, что привело к уровню текучести кадров в 15,03 процентов. В организации остается 254 открытых вакансии. Средний возраст работников составляет 54 года, а средняя заработная плата работников - 48 тыс. рублей. Как можно заметить, несмотря на многочисленные стимулы для трудоустройства, люди не стремятся занять рабочие места.

Среди работников организации был проведен опрос на удовлетворенность сотрудников HR-процессами. В опросе приняли участие 653 работника ООО «Белоярская АЭС-Авто». В ходе опроса задавались следующие вопросы:

- считаете ли Вы организацию стабильной и надежной;
- довольны ли Вы уровнем заработной платы;
- довольны ли Вы стимулами, используемыми в организации.

После проведения опроса среди работников стало очевидно, что они ценят стабильность компании и нематериальные формы поощрения (Рисунок 8). Тем не менее, многие из них ощутили, что уровню их заработной платы не хватает конкурентоспособности. В результате молодые специалисты

начали покидать организацию в поисках более высокооплачиваемых вакансий, даже если те предлагали менее надежные условия труда.

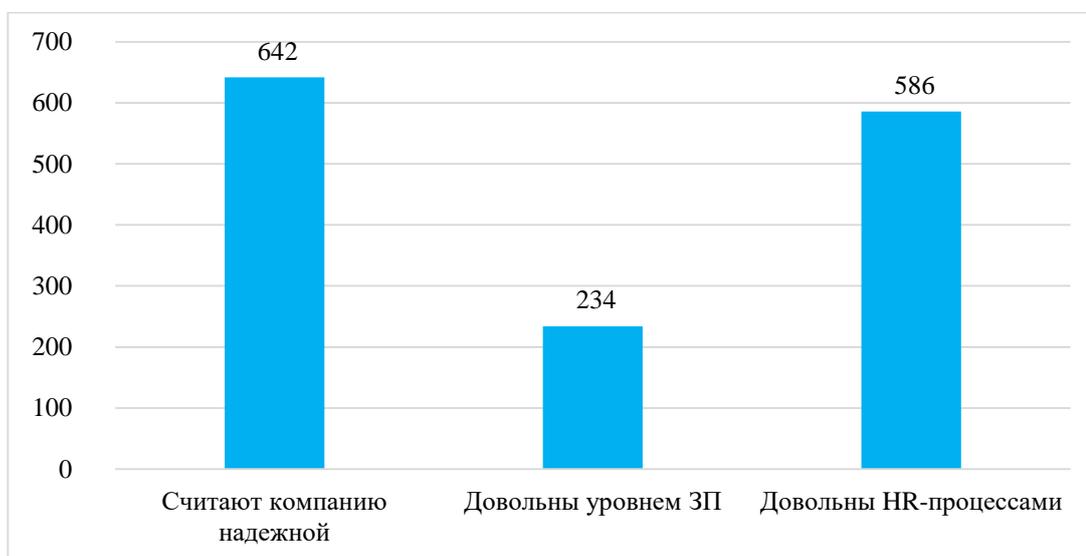


Рисунок 8 - Качество удовлетворенности сотрудников HR-процессами

Так же выяснилось, что на предприятии материальные стимулы используются в полном объеме для искусственного повышения уровня заработной платы. То есть сотрудники получают в полном объеме ИСН, оперативную премию. Их никогда не наказывают и не лишают дополнительных выплат. Соответственно материальные стимулы перестали играть мотивирующую роль и воспринимаются как обязательная составляющая оплаты труда.

Для повышения эффективности деятельности персонала предлагается провести следующие мероприятия:

- гармонизации матрицы оплаты труда;
- усовершенствование системы оплаты труда на основе РОП;
- разработка дополнительных нематериальных стимулов с целью привлечения молодых специалистов.

Рассмотрим каждое предложение более подробно.

Гармонизации матрицы оплаты труда.

Гармонизация матрицы оплаты труда (далее – МОТ) представляет собой важную задачу в управлении человеческими ресурсами, направленную на создание справедливой и прозрачной системы вознаграждения сотрудников. Основная цель данной инициативы заключается в выравнивании зарплатных различий между разными категориями работников, а также в оптимизации структуры оплаты труда в соответствии с рыночными стандартами и внутренними ценностями организации.

Проанализировав рынок труда города Заречного, видно, что оплата труда в организации заметно меньше. В связи с этим необходимо разработать новую модель, учитывающую как финансовые возможности компании, так и потребности сотрудников.

Мероприятия по переходу на МОТ:

- разработка плана по гармонизации системы оплаты труда;
- проектирование заработной платы работников в новых условиях;
- анализ обоснованности уровня должности (грейд, разряд, категория);
- расчет средств, необходимых для внедрения МОТ;
- утверждение Сценария перехода на гармонизированную МОТ;
- внесение изменений в локальные-нормативные акты Организации;
- перевод персонала на новые условия труда.

При переходе на новую МОТ необходимо соблюсти следующие условия:

- увеличение окладов (одновременно с окладами увеличиваются элементы заработной платы, рассчитываемые от окладов);
- увеличение целевых размеров годовой премии по КПЭ;
- снижение РОП на 15 процентов;
- ФОТ не должен превысить запланированные суммы, т.е. проведение мероприятий по гармонизации МОТ должны пройти в рамках бюджета фонда оплаты труда запланированном на 2024 год, с целью

исключения риска перерасхода фонда заработной платы и выполнения ключевых показателей эффективности, установленных на 2024 год.

В Таблице 5 (Приложение Е, таблица Е.1) представлен пример изменения заработной платы.

В результате гармонизации матрицы оплаты труда повысится уровень заработной платы работников, что приведет к конкурентоспособности на рынке труда. Этот процесс не только будет способствовать улучшению материального положения сотрудников, но и значительно повысит их мотивацию и удовлетворенность от работы. Вместе с тем, увеличение заработной платы позволит привлечь и удержать кадры, что, в свою очередь, благоприятно скажется на производительности предприятия. В долгосрочной перспективе это создает более справедливую организационную культуру, способствующую удержанию талантов и достижению стратегических целей компании.

Усовершенствование системы оплаты труда на основе РОП.

Система дополнительного материального стимулирования на основе регулярного оперативного премирования (далее – РОП), позволит сотрудникам «зарабатывать», получать дополнительное материальное вознаграждение при условии выполнения поставленных задач, достижение определенных показателей является важным элементом системы мотивации.

Основные принципы построения эффективной системы материального стимулирования:

- программы материального стимулирования должны способствовать реализации стратегии компании;
- плановые показатели необходимо задавать с высоким коэффициентом сложности, чтобы сотрудник прилагал серьезные усилия для их достижения. Однако поставленные задачи должны быть реалистичными. «Если добиться желаемого результата

невозможно, независимо от того, насколько напряженно я работаю, зачем прилагать усилия вообще?»;

- размеры потенциальных «бонусов», премиальных, комиссионных следует определять таким образом, чтобы человек был действительно заинтересован в их получении и прикладывал максимум усилий для выполнения плановых заданий;
- количество задач нужно ограничить таким образом, чтобы усилия сотрудника были сконцентрированы на главных, стратегически важных показателях;
- ключевые показатели, задачи должны быть измеряемыми, соответственно, необходимы механизмы, процессы измерения и контроля.

Эффективность программ материального стимулирования находится в прямой зависимости от усилий конкретного сотрудника, поэтому ключевые показатели, задачи должны быть определены таким образом, чтобы он сам, его руководитель и команда могли реально влиять на достижения.

Сотрудники должны быть уверены в том, что показатели, по которым их работа будет оцениваться и вознаграждаться, не будут пересматриваться в течение установленного периода.

Следовательно, существующую систему оперативного премирования нужно доработать, в части установленных показателей по выплате.

В положении о регулярном оперативном премировании работников ООО «Белоярская АЭС-Авто» (далее – Положение) необходимо установить условия и показатели регулярного оперативного премирования, плановые размеры премии, порядок оценки показателей и выплаты регулярной оперативной премии работникам ООО «Белоярская АЭС-Авто».

Положение дорабатывается в соответствии с требованием положения об оплате труда работников ООО «Белоярская АЭС-Авто».

Оперативное премирование персонала производится в целях повышения ответственности и материальной заинтересованности работников организации в достижении высоких конечных результатов работы коллектива, обеспечении высокоэффективной, безопасной, надежной и экономичной работы организации.

Премирование должно производиться из фонда оплаты труда (далее - ФОТ) в пределах бюджета ФЗП организации.

Фактический размер регулярной оперативной премии (далее - РОП) может быть увеличен или уменьшен в зависимости от достигнутых результатов работы, выполнения коллективных и индивидуальных показателей регулярного оперативного премирования, наличия или отсутствия производственных упущений или индивидуальных достижений в пределах бюджета ФЗП организации.

В целях стимулирования качественного выполнения персоналом производственных задач, для подразделений и персонала организации, можно установить следующие показатели регулярного оперативного премирования, обусловленные функциональным содержанием их трудовой деятельности (Приложение Ж, таблица Ж.1).

Фактический размер РОП (процент) к выплате равен сумме процентов от оклада по выполненным показателям премирования с учетом дополнительных требований – отсутствию или наличию в отчетном месяце производственных упущений, и индивидуальных достижений (при наличии оснований) (Приложение И, таблица И.1).

Работникам, которым вынесены дисциплинарные взыскания, РОП за месяц вынесения дисциплинарного взыскания может не выплачиваться или снижаться до - 100 процентов по инициативе непосредственного руководителя работника.

Учет производственных упущений при регулярном оперативном премировании осуществляется по следующим критериям:

- при наличии у работника от одного до двух производственных упущений Таблица 7, РОП выплачивается со снижением до 50 процентов от размера, определенного по результатам оценки выполнения показателей премирования;
- при наличии двух производственных упущений в течение месяца проценты снижения премии суммируются, при этом общий размер снижения премии не может превышать 100 процентов;
- в случае совершения более двух производственных упущений в течение месяца РОП не выплачивается (в том числе в случаях, когда сумма установленных процентов снижения по допущенным работникам производственным упущениям составляет менее 100 процентов);
- непосредственный руководитель работника может ходатайствовать о снижении ему размера РОП на величину до 100 процентов при однократном производственном упущении из таблицы 6 (Приложение Ж, таблица Ж.1), совершенном в отчетном периоде, повлекшем за собой тяжкие последствия или имевшем высокие риски таких последствий.

Снижение размера РОП работнику организации производится за тот месяц, в котором было совершено или выявлено нарушение.

В случае отстранения работника от самостоятельной работы РОП не начисляется за период отстранения от самостоятельной работы.

Начисление РОП (с учетом индивидуальных достижений или производственных упущений) производится за фактически отработанное время по итогам работы за месяц при выполнении показателей РОП.

Для персонала организации устанавливаются показатели РОП и их плановые размеры в процентах от оклада (Приложение Ж, таблица Ж.1).

Установить факторы, учитываемые при подведении итогов выполнения показателя премирования:

- если плановое задание по выручке за отчетный месяц не выполнено по причинам, не зависящим от действий персонала, снижение РОП за отчетный месяц не производится;
- при возложении на подразделение ответственности за нарушение в работе, повлекшее невыполнение плана по выручке, работникам подразделения, ответственного за невыполнение плана по выручке, регулярная оперативная премия за показатель по выполнению планового задания по выручке в отчетном месяце не начисляется;
- при установлении вины персонала подразделения в нарушении, повлекшем невыполнение плана по выручке, премия работникам, виновным в нарушении, не выплачивается полностью;
- при перевыполнении плана по выручке в следующем месяце или по итогам квартала, и при отсутствии невыполнения плана по выручке нарастающим итогом с начала года, сумма снижения РОП работникам может быть возвращена в месяце, следующем за окончанием квартала, или в декабре отчетного года (кроме виновного персонала).

По итогам перевыполнения планового задания по выручке за год при наличии средств ФЗП может быть принято решение о повышении РОП.

Порядок начисления РОП за выполнение показателей:

- при выполнении подразделениями всех показателей премирования начисление РОП производится в полном объеме;
- при невыполнении (менее 100 процентов от планового объема) работником или подразделением какого-либо из показателей, выплата РОП за данный показатель не производится;
- при невыполнении (менее 100 процентов от планового объема) работником или подразделением всех показателей, РОП не начисляется.

Оценка фактического выполнения показателей РОП осуществляется непосредственными руководителями структурных подразделений.

Учет индивидуальных достижений при регулярном оперативном премировании:

- регулярная оперативная премия за выполнение установленных показателей премирования может начисляться в повышенном размере с учетом наличия индивидуальных достижений (далее-ИД, личного вклада работника в результаты производственной деятельности);
- при наличии оснований для повышения размера РОП, указанных в приложении 3, фактический размер РОП работников за соответствующий отчетный период может быть увеличен до 20 процентов от оклада дополнительно к фактическому размеру РОП, рассчитанному по результатам выполнения показателей премирования;
- при наличии оснований для повышения РОП, в соответствии с приложением 3, на основании служебной записки непосредственный руководитель по согласованию с вышестоящим руководителем может инициировать установление повышенного фактического размера РОП в отношении отдельных работников. Размер повышения РОП с учетом ИД может составлять до 20 процентных пунктов включительно от оклада работника за соответствующий месяц. Размеры повышения РОП с учетом ИД согласовываются с вышестоящим руководителем.

Повышение размера РОП за ИД не может применяться для систематического или необоснованного увеличения заработной платы работников. Повышение размера РОП может применяться только в отдельных единичных случаях значительного индивидуального вклада в результаты производственной деятельности, в случаях установления и выполнения

повышенных требований к срокам, объемам, качеству и другим параметрам выполняемых работ в рамках плановой производственной деятельности.

При невыполнении работником или подразделением какого-либо из показателей регулярного оперативного премирования (менее 100 процентов от планового объема) или при наличии у него производственного упущения, повышение премии работника за ИД (при их наличии) за соответствующий период не производится.

Перечень индивидуальных достижений, при наличии которых может быть повышен фактический размер регулярной оперативной премии, представлен в приложении К, таблице К.1.

Максимальный лимит средств, которые могут быть направлены в календарном году на повышение размера регулярной оперативной премии составляет 3 процента от суммы плановых окладов работников, которым установлена регулярная оперативная премия.

Использование регламента установления и назначения РОП приведет к четкому дифференцированию уровня оплаты труда работников, что позволит стимулировать сотрудников к эффективному исполнению своих трудовых обязанностей.

Система регулярного поощрения стимулирует персонал к эффективному исполнению трудовых обязанностей, так как каждый будет осознавать, что его усилия непосредственно влияют на уровень получаемого вознаграждения. В результате, это создает здоровую конкуренцию среди сотрудников, что, в свою очередь, положительно сказывается на общем итоговом результате компании.

Кроме того, внедрение подобного регламента способствует выработке корпоративной культуры, где ценятся труд и достижение результата. Сотрудники чувствуют свою значимость и вовлеченность в процесс, понимая, что их вклад не остается незамеченным. Это, в конечном счете, формирует

стабильный и продуктивный трудовой коллектив, стремящийся к общим целям.

Усовершенствование системы нематериального стимулирования.

С целью привлечения в организацию новых сотрудников и молодых специалистов необходимо разработать новое положение нематериального стимулирования «Жилищная комиссия» (далее - ЖК).

Целью будет оказание помощи работникам в возрасте до 35 лет включительно (молодые работники), а так же выпускникам образовательных организаций в возрасте до 35 лет включительно, имеющим диплом о среднем профессиональном или высшем образовании, окончившие образовательную организацию не более одного года до трудоустройства и впервые приступившие к работе в Организацию после окончания образовательной организации по специальности (молодые специалисты), прошедшим испытательный срок, и нуждающимся в жилье материальная помощь при проживании во временном жилье и оказание помощи в приобретении постоянного жилья.

Предполагается ввести два вида оказания помощи:

- компенсация стоимости найма жилья;
- предоставление займа для приобретения жилья.

Размер возмещения стоимости найма (аренды) жилья Работнику рассчитывается на основе среднерыночных цен на найм (аренду) жилья в районе Организации, пример представлен в таблице 2:

Таблица 2 - Относительная величина возмещения стоимости найма жилья

Категории работников	Период возмещения	Относительная величина возмещения
Молодые специалисты	До 3-х лет	90% стоимости найма (аренды)
Молодые работники	Первые 3 года	80% стоимости найма (аренды)
	Следующие 2 года	50% стоимости найма (аренды)
	Следующие 2 года	40% стоимости найма (аренды)
	Всего не более 7 лет	-
Высокопрофессиональный специалист, работники с риском высокой текучести	Первые 3 года	80% стоимости найма (аренды)
	Следующие 2 года	50% стоимости найма (аренды)
	Всего не более 5 лет	-

Максимальная величина возмещения рассчитывается на основе среднерыночных цен на жилье по региону и ежегодно утверждается распоряжением Организации, пример величины возмещения стоимости найма жилья приведен в таблице 3

Таблица 3 - Величина возмещения стоимости найма жилья

Количество членов семьи (включая самого Работника)	Квартира	Величина возмещения, руб./месяц
4 и более	трёхкомнатная квартира	75 000
2-3	двухкомнатная квартира	50 000
1-2	однокомнатная квартира	40 000

С целью привлечения и удержания работников и улучшения жилищных условий для повышения эффективности их работы, оказывать работникам помощь в приобретении постоянного жилья путем предоставления:

- компенсации процентов;
- целевого займа и компенсации процентов.

Вид помощи выбирает работник с последующим определением параметров предоставления помощи ЖК.

При приобретении работником жилого помещения Организация оказывает помощь в пределах корпоративной нормы общей площади жилого помещения и с учетом максимальных размеров кредита на улучшение жилищных условий и компенсации процентов, указанных в таблице 4:

Таблица 4 - Условия и компенсации процентов

Кол-во членов семьи, чел.	Корпоративная норма общей площади жилого помещения, кв.м.	Максимальный размер кредита, млн. руб.	Максимальный размер компенсации, млн. руб.
1	35,0	2,5	1,25
2	42,0	3,5	1,75
3	74,0	3,5	1,75
4 и более	18,0 на каждого члена семьи + дополнительно 20,0 на семью	4,0	2,00

Критерием для определения объема предоставления помощи работникам служит среднемесячный доход на одного члена семьи. В зависимости от дохода на одного члена семьи помощь может быть предоставлена на указанных в таблице 5 условиях:

Таблица 5 - Условия предоставления максимального размера займа

Размер помощи/Среднемесячный доход на одного члена семьи	до 25000 руб.	25001 - 35000 руб.	35001 - 45000 руб.	от 45001 руб.
Максимальный размер займа, тыс. руб.	800	800	700	600
Предельный срок возврата займа, лет	12	12	10	5
Некомпенсируемый % за пользование кредитом на улучшение жилищных условий	3%	4%	5%	6%
Некомпенсируемый % за пользование кредитом на улучшение жилищных условий для работников в возрасте до 35 лет	1%	2%	3%	4%

Среднемесячный доход на одного члена семьи рассчитывается за последние 12 месяцев до подачи заявления об оказании помощи без учета районного коэффициента и северной надбавки, а также доходов, которые носят единовременный характер (например: материальная помощь).

Организация оказывает помощь работникам при одновременном соблюдении следующих условий:

- возраст – не меньше 21 года на дату начала договора о предоставлении целевого займа и/или дополнительного соглашения к трудовому договору и не больше пенсионного возраста на дату прекращения договора соглашения об оказании помощи;
- трудовой стаж в Организации не менее 1 года;
- отсутствие дисциплинарных взысканий за последний год;
- признание работника нуждающимся в улучшении жилищных условий ЖК;
- работнику или членам его семьи ранее помощь в приобретении жилья в рамках жилищных программ не оказывалась.

Основаниями, по которым работник может быть признан ЖК нуждающимся в улучшении жилищных условий, являются:

- отсутствие в собственности работника и членов его семьи в течение 5 лет, предшествующих дате оформления заявления, жилых помещений на территории Российской Федерации или владение ими при условии, что общая площадь имеющихся или имевшихся жилых помещений на 1 члена семьи ниже корпоративной нормы, указанной в таблице 4;
- владение единственным жилым помещением, не отвечающим установленным для жилых помещений требованиям, независимо от размеров занимаемого жилого помещения;
- владение единственным жилым помещением в коммунальной квартире или проживание по договору найма в жилом помещении,

относящемся к государственному или муниципальному жилищным фондам в коммунальной квартире, независимо от размеров занимаемого жилого помещения;

- отсутствие у работника и членов его семьи договоров найма в жилых помещениях, относящихся к государственному или муниципальному жилищным фондам в месте расположения Организации или его наличие ниже корпоративной нормы;
- иные причины, существенно стесняющие бытовые условия проживания работника, установленные ЖК.

В исключительных случаях с целью привлечения на работу носителей критически важных знаний помощь в приобретении жилья может быть оказана работникам, ранее воспользовавшимся помощью в приобретении жилья в рамках жилищных программ. Размер помощи в таком случае определяет ЖК с учетом имеющегося у работника и членов его семьи жилья.

В случае если оба супруга работают в Организации, оказание помощи в приобретении постоянного жилья осуществляется одному из супругов, за исключением случаев, когда после оказания помощи в приобретении постоянного жилья в брак вступают Участники.

Условия предоставления займа:

- займ предоставляется организацией работнику на возвратной основе с условием его целевого использования, а именно в качестве первоначального взноса по кредиту на улучшение жилищных условий. Плата за пользование займом не взимается;
- размер займа и срок его возврата устанавливается для каждого работника индивидуально, в соответствии с нормами, определенными в таблице 5.
- размер займа в абсолютном выражении не может превышать 30 процентов от стоимости приобретаемого жилья и соответствующего

предельного размера займа. Максимальный размер займа составляет 800 тыс. руб.;

- срок возврата займа не может превышать соответствующего предельного срока и в любом случае ограничивается достижением займополучателем пенсионного возраста. Максимальный срок возврата займа 12 лет;
- размер ежемесячных платежей, направляемых на погашение займа, не может превышать 50 процентов от совокупного дохода работника, уменьшенного на величину налоговых отчислений и кредитных обязательств работника. При этом остающиеся в распоряжении семьи средства должны быть не менее размера прожиточного минимума субъекта Российской Федерации на каждого члена семьи работника;
- для молодых работников, по их желанию, возможна отсрочка первого платежа по возврату займа на срок до двух лет без продления окончательного срока возврата займа.

Условия предоставления компенсации процентов:

- размер компенсации процентов рассчитывается для каждого работника индивидуально в соответствии с нормами, где указана некомпенсируемая ставка, которую работник оплачивает за свой счет и максимальная сумма компенсации процентов. В случае превышения ставки кредита на улучшение жилищных условий 13 процентов годовых, проценты свыше 13 процентов работник оплачивает за свой счет;
- сумма компенсации определяется пропорционально величине ставки компенсации процентов в общей сумме выплаченных работником процентов Банку по кредиту на улучшение жилищных условий;

- максимальная ставка компенсации процентов зависит от размера среднемесячного дохода на одного члена семьи работника и составляет 13 процентов годовых в рублях;
- максимальный срок выплаты компенсации процентов – 15 лет;
- при достижении работником возраста 36 лет и выбытии из категории «молодой работник» выплата компенсации производится на общих основаниях в соответствии с таблицей 5, с месяца, следующего за месяцем достижения работником указанного возраста;
- при рождении второго или последующего ребенка в семье работника ему, независимо от категории, предоставляется дополнительная льгота в виде увеличения ставки компенсации процентов на 1% на срок до трех лет. Данная льгота предоставляется один раз, независимо от общего количества детей;
- компенсация процентов осуществляется за приобретенную площадь жилого помещения пропорционально корпоративной норме площади жилого помещения;
- при изменении состава семьи работника (рождении или усыновлении ребенка, вступлении в брак, расторжении брака, смерти членов семьи) сумма компенсации пересматривается, с учетом доходов всех работающих членов семьи и корпоративной нормы площади и начинает выплачиваться с момента подписания дополнительного соглашения с работником;
- сумма компенсации может быть пересмотрена при наличии средств в зависимости от результатов финансово-экономической деятельности Организации, но ее размер не может превышать суммы.

Предоставление займа на жилье или помощь в его аренде станет важным инструментом для привлечения и удержания сотрудников. Многие сотрудники, особенно молодые специалисты и приезжие из других регионов,

сталкиваются с проблемой поиска доступного и комфортного жилья. Предлагая финансовую помощь в этом вопросе, организация увеличит свою привлекательность на рынке труда.

Так же такой подход облегчи процесс адаптации новых сотрудников, и создаст у них ощущение заботы со стороны работодателя. Это важный фактор, который влияет на уровень их удовлетворенности работой. Когда работники чувствуют, что их потребности учитываются, они более склонны оставаться в компании надолго, что снижает текучесть кадров и затраты на поиск и обучение новых сотрудников.

Кроме того, программа по поддержке жилья сможет положительно сказаться на корпоративной культуре. Создаст атмосферу доверия и взаимопомощи, что способствует развитию командного духа. Команды, состоящие из стабильных и преданных работников, эффективнее справляются с задачами и достигнутыми целями.

В итоге, инвестиция в жилищную программу будет стратегическим шагом для привлечения талантов, укрепления позиций компании на рынке и повышением ее конкурентоспособности.

3.2 Описание планируемых результатов

Проанализировав деятельность и основные экономические показатели организации ООО «Белоярская АЭС-Авто» можно прийти к выводу, что прибыли компании достаточно для того, чтобы применить предложенные в ВКР методы стимулирования работы персонала.

Проведение мероприятий по гармонизации матрицы оплаты труда целесообразно, повышение уровня заработной платы работников способно сократить текучесть кадров с 15,03 процентов до 5 процентов ведь ближайшие конкуренты организации на рынке труда предлагают те же условия. Улучшение материального положения сотрудников, значительно повысит их

мотивацию и удовлетворенность от работы. Кроме того, увеличение заработной платы позволит не только удержать кадры, но и привлечь новые, что, в свою очередь, благоприятно скажется на производительности организации. В долгосрочной перспективе это создает более справедливую организационную культуру, способствующую удержанию талантов и достижению стратегических целей компании.

Предложенные методы совершенствования системы регулярного оперативного премирования способны поднять репутацию компании. Использование регламента установления и назначения РОП приведет к четкому дифференцированию уровня оплаты труда работников, что позволит стимулировать сотрудников к эффективному исполнению своих трудовых обязанностей, повысить компетентность в процессе работы.

Система регулярного поощрения стимулирует персонал к эффективному исполнению трудовых обязанностей, так как каждый будет осознавать, что его усилия непосредственно влияют на уровень получаемого вознаграждения. В результате, это создает здоровую конкуренцию среди сотрудников, что, в свою очередь, положительно сказывается на общем итоговом результате компании.

Кроме того, внедрение подобного регламента способствует выработке корпоративной культуры, где ценятся труд и достижение результата. Сотрудники чувствуют свою значимость и вовлеченность в процесс, понимая, что их вклад не остается незамеченным. Это, в конечном счете, формирует стабильный и продуктивный трудовой коллектив, стремящийся к общим целям.

Компании нуждается в молодых квалифицированных специалистах. Соответственно привлекая рабочих с помощью предоставления субсидий для аренды жилья и помогая в приобретении жилья, планируется за 6 месяцев привлечь в компанию 300 человек и увеличить численность кадров до 1000 рабочих.

Предоставление займа на жилье или помощь в его аренде станет важным инструментом для привлечения и удержания сотрудников. Многие сотрудники, особенно молодые специалисты и приезжие из других регионов, сталкиваются с проблемой поиска доступного и комфортного жилья. Предлагая финансовую помощь в этом вопросе, организация увеличит свою привлекательность на рынке труда. Соответственно привлекая рабочих с помощью предоставления субсидий для аренды жилья и помогая в приобретении жилья, планируется увеличить численность кадров до 1000 рабочих.

Так же такой подход облегчит процесс адаптации новых сотрудников, и создаст у них ощущение заботы со стороны работодателя. Это важный фактор, который влияет на уровень их удовлетворенности работой. Когда работники чувствуют, что их потребности учитываются, они более склонны оставаться в компании надолго, что снижает текучесть кадров и затраты на поиск и обучение новых сотрудников.

Кроме того, программа по поддержке жилья сможет положительно сказаться на корпоративной культуре. Создаст атмосферу доверия и взаимопомощи, что способствует развитию командного духа. Команды, состоящие из стабильных и преданных работников, эффективнее справляются с задачами и достигнутыми целями.

В итоге, инвестиция в жилищную программу будет стратегическим шагом для привлечения талантов, укрепления позиций компании на рынке и повышением ее конкурентоспособности.

Заключение

Проведенное исследование показало, что в научной литературе существуют огромное количество видов стимулирования труда сотрудников, тем не менее все они сводят к одному: любые стимулы способствуют повышению уровня привлекательности организации для работников, мотивируют сотрудников к эффективной работе, снижают текучесть кадров.

В условиях меняющегося рынка стимулирование производительности труда работников должно быть направлено на удержание и привлечение квалифицированных специалистов. В этом случае успешная система стимулирования труда требует комплексного подхода и гибкости, учитывающей потребности как организации, так и её работников. Стимулирование труда должно быть, как материальным, так и нематериальным ведь материальное стимулирование не единственный, а для кого-то и не главный источник мотивации. Для достижения лучших результатов организациям следует комбинировать материальные методы с нематериальными, такими как признание заслуг, возможности карьерного роста и создание комфортной рабочей среды. Только так можно достичь гармоничного баланса, способствующего стабильному росту и развитию компании.

ООО «Белоярская АЭС-Авто» дочернее предприятие ООО «Энергоатоминвест», осуществляет различные виды деятельности, такие как автоуслуги, кейтеринг, клининг и другое. Аналитический обзор, осуществленный в рамках второй главы выпускной квалификационной работы, показал, что ООО «Белоярская АЭС-Авто» перспективное, успешно развивающееся предприятие, занимающее второе место по предоставлению рабочих мест в городе Заречном. Работа в ООО «Белоярская АЭС-Авто» стабильна, максимально комфортна для персонала. Созданы множество условий для реализации потенциала каждого работника, имеется система

материальной и нематериальной мотивации, каждому сотруднику предоставляется возможность повышения квалификации, сотрудников поддерживают в сложных ситуациях, в том числе не связанных с работой.

Исходя из проведенного анализа, ясно, что на предприятии всё же существуют узкие места. Уровень грейда ниже того же уровня в организациях конкурентах, в связи с чем материальные стимулирования использовались для искусственного повышения уровня заработной платы, а не для стимулирования производительности работы сотрудников, как должно быть. Соответственно материальные стимулы перестали играть мотивирующую роль и воспринимаются работниками как обязательная составляющая оплаты труда. Средний возраст сотрудников 54 года, а молодые специалисты не задерживаются, покидают организацию в поисках более высокооплачиваемых вакансий, несмотря на то что там предлагаются менее надежные условия труда.

В третьей главе были предложены мероприятия направленные на повышение эффективности деятельности персонала организации. Первое на что рекомендуется обратить внимание это на уровень оплаты труда, окладная часть не должна быть меньше окладов предприятий конкурентов. Поднятие окладов до уровня конкурентов поможет снизить текучесть кадров. Так же необходимо доработать систему оперативного премирования, которая поможет стимулировать работу сотрудников. Грамотное использование установленной системы вознаграждений позволит работникам видеть непосредственную связь между их усилиями и результатами. Это, в свою очередь, способствует созданию более продуктивной атмосферы в коллективе, где каждый понимает свою значимость и вклад в общее дело. Система должна быть прозрачной и понятной. Сотрудники должны четко знать, какие достижения будут вознаграждены и каким образом.

Кроме того, оперативное премирование стоит интегрировать с регулярными оценками продуктивности. Это даст возможность не только

поощрять лучших работников, но и выявлять те области, где необходима дополнительная поддержка или обучение. Таким образом, мы не только стимулируем лучших, но и создаем условия для роста и развития всей команды.

Жилищная помощь работникам поможет привлечь новые кадры в компанию. В условиях растущей конкуренции на рынке труда, работодатели понимают, что финансовая поддержка в сфере жилья может стать привлекательным преимуществом, которое выделит их на фоне других организаций. Предоставляя субсидии на аренду или помощь в покупке жилья, компании демонстрируют заботу о своих сотрудниках, что способствует созданию положительного имиджа работодателя.

Кроме того, жилищная помощь может стать ключевым фактором для переезда сотрудников в новые регионы. Многие специалисты готовы сменить место жительства ради интересной работы, но высокие цены на жилье могут служить серьезным барьером. В таком случае, поддержка со стороны работодателя помогает минимизировать финансовые риски и делает переход более комфортным.

В совокупности все эти методы улучшат положение компании на рынке труда. Наличие таких ценностей становится ключевым фактором для многих кандидатов при выборе места работы.

Список используемой литературы и источников

1. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина – Москва, Юнити, 2000. – 121 с.
2. Вагин, И.О. Управление персоналом : университет карьеры и бизнеса / И.О. Вагин – Москва, 2017 – 8-14 с.
3. Волкова, Н.В. Совершенствование форм мотивации труда / Н.В. Волкова – Москва, Человек и труд, 2005 – 41 с.
4. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 270 с.
5. Дятлов В. А. Управление персоналом: учеб. пособ. / В. А. Дятлов. – М.: ПРИОР, 2017. – 594 с.
6. Елин А.М. Современные технологии работы с персоналом / А.М. Елин // Человеческие ресурсы. – 2019. – №2. – С. 34-38.
7. Закон РФ от 21.07.1993 № 5485-1 «О государственной тайне».
8. Иванченко, Л. С. Инновационные методы обучения персонала / Л. С. Иванченко // Телескоп : журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2021. – № 1. – С. 160–164.
9. Клочков, А.К. Мотивация персонала на стратегию компании / А.К. Клочков – Москва 2008 – 32 с.
10. Кныш, О.В. Материальное стимулирование персонала. Разработка премиальной системы / Ольга Кныш, 2019 – 1 с.
11. Колин, И. Мотивация. Как дойти до результата / Ирина Колин, 2024 – 1 с.
12. Комаров, М.В. Вовлеченность персонала в профессиональную деятельность и корпоративную культуру / М В. Комаров, Н.С. Банных, Н.Р. Мальков. – Москва : Когито-Центр, 2018 – 1 с.

13. Коноплева, И.А. Управление персоналом организации / И.А. Коноплева, П.И. Сидоров, В.И. Стародубов – Москва, ИГ ГЭОТАР- Медиа, 2006 – 516 с.
14. Митрофанова, Е.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Е. В. Митрофанова, А.Я. Кибанов, И.А. Баткаев, М.В. Ловчева – Москва, Инфра-М, 2009 – 225 с.
15. Нематериальная мотивация сотрудников / Блог, Мотивация сотрудников, [Электронный ресурс] Статьи – URL: <https://upinc.ru/blog/stati/nematerialnaya-motivaciya-sotrudnikov/>
16. Ромашов, О.В. Социология труда / О.В. Ромашов – Москва, Гардарики, 2003 – 213 с.
17. Самолов, Ю. Вдохновляющая мотивация / Юрий Самойлов, 2023 – 12 с.
18. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
19. Управление персоналом: учебник. Москва : ИНФРА-М, 2023. 570с.
20. Управление персоналом: учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2020. 238 с.

Приложение Б
Структура кадровой службы

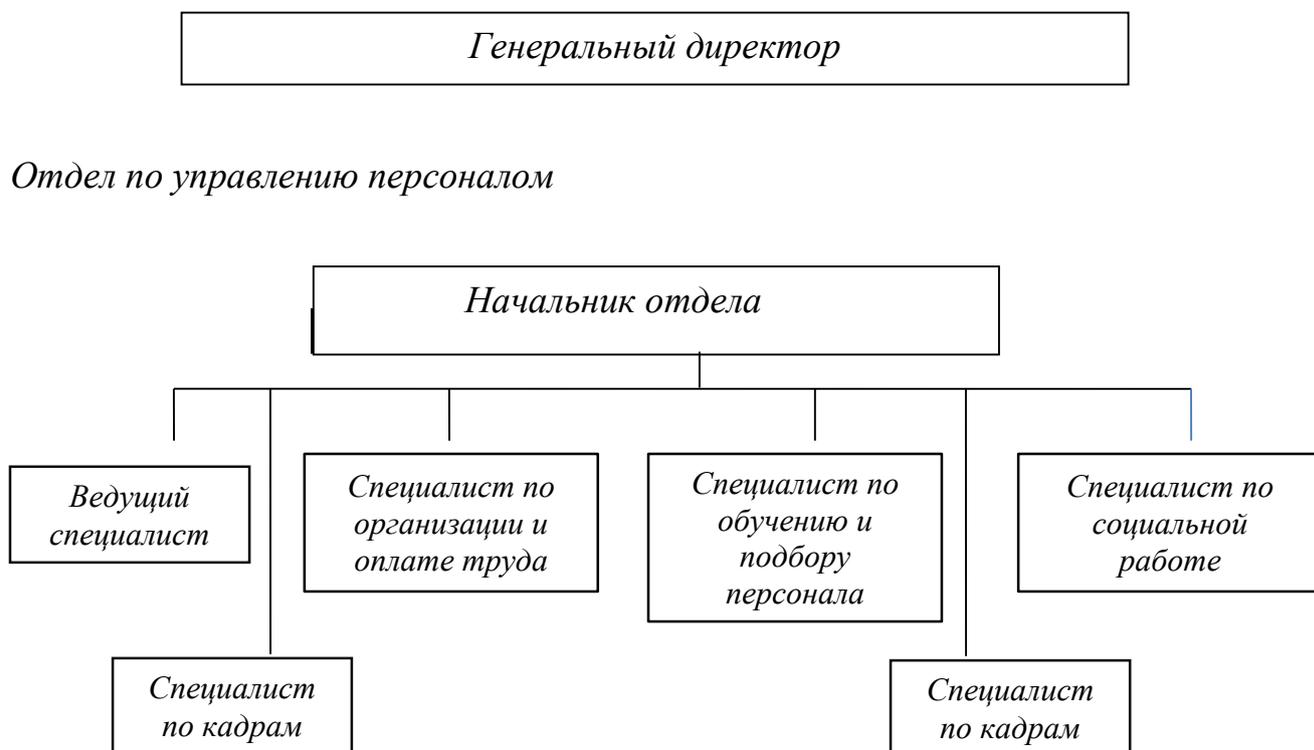


Рисунок Б.1 – Структура кадровой службы

Приложение В

Рабочие функции Отдела по управлению персоналом

Таблица В.1 – Рабочие функции Отдела по управлению персоналом

п.№	Функции
1	Осуществляет поиск и подбор персонала путем: составления и размещения в СМИ и Интернете объявлений о вакансиях; проведения отбора резюме кандидатов, размещенных в Интернете; проведения собеседования с кандидатами с целью оценки их деловых качеств
2	Осуществляет своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами генерального директора
3	Проводит адаптационные мероприятия с новыми работниками
4	Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильность использования работников на участках
5	Прием пакета документов для оформления приема, перевода, увольнения работников
6	Учет и ведение графиков работы сотрудников
7	Формирование и ведение личных дела работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью
8	Оформление документов для назначения пенсии (формирование пакета документов)
9	Оформление отпусков, командировок сотрудников
10	Принимает участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений
11	Участвует в разработке мероприятий по улучшению трудовой дисциплины
12	Участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения
13	Организует выполнение подчиненными работниками, ответственными за работу по профилактике коррупционных и иных правонарушений, обязанностей, определенных антикоррупционным законодательством Российской Федерации, антикоррупционной политикой Общества, а также локальными нормативными актами и регламентнометодическими документами Госкорпорации «Росатом» и Общества. Оформление и выдача справок, касающихся трудовой деятельности сотрудников

Приложение Г

Основные организационно-экономические показатели деятельности

ООО «Белоярская АЭС-Авто» за 2020-2022гг.

Таблица Г.1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Белоярская АЭС-Авто» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	920 630	1040 901	1217 924	120 271	13,06	177 023	17,01
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	719 993	790 831	888 488	70 838	9,84	97 657	12,35
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	200 637	250 070	329 436	49 433	24,64	79 366	31,74
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	59 221	79 160	93 491	19 939	33,67	14 331	18,10
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс.руб.	0	0	0	0	0,00	0	0,00
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	141 416	170 910	235 945	29 494	20,86	65 035	38,05
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	119 687	138 614	190 407	18 927	15,81	51 793	37,36
8. Основные средства, тыс. руб.	480 432	553 667	576 610	73 235	15,24	22 943	4,14
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	466 056	504 807	634 948	38 751	8,31	130 141	25,78
10. Численность ППП, чел.	874	878	895	4	0,46	17	1,94
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	396 890	449 685	519 466	52 795	13,30	69 781	15,52
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1 053,35	1 185,54	1 360,81	132	12,55	175	14,78

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	454,11	512,17	580,41	58	12,79	68	13,32
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,92	1,88	2,11	0	-1,89	0	12,35
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,98	2,06	1,92	0	4,38	0	-6,98
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	15,36	16,42	19,37	1	6,89	3	17,99
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	18,15	19,65	24,03	1	8,25	4	22,31
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	84,64	83,58	80,63	- 1	-1,25	- 3	-3,53

1 – форма 2. Отчет о финансовых результатах

2 – Бухгалтерский баланс. Итоговая сумма всех оборотных активов, указанных в бланке бухгалтерского баланса 3– Отчет о движении денежных средств.

Приложение Д

Компенсационные выплаты за выполнение работ в условиях, отклоняющихся от нормальных

Таблица Д.1 – Компенсационные выплаты за выполнение работ в условиях,
отклоняющихся от нормальных

№ п/п	Наименование	Размер и порядок выплаты	Основание
1	Оплата сверхурочной работы	<p>Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы – в двойном размере от часовой тарифной ставки (оклада) и индексирующей выплаты (пропорционально времени сверхурочной работы). По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.</p> <p>Размер часового тарифа у работников с нормой рабочих часов в соответствии с ТК РФ [13] (Федеральным законодательством), определяют исходя из нормы рабочих часов за учетный период, у работников с суммированным учетом рабочего времени – исходя из среднемесячной нормы часов за учетный период в соответствии с производственным календарем.</p> <p>При суммированном учете доплата за сверхурочные работы производится по окончании учетного периода за часы, превышающие количество рабочего времени за учетный период. Если работнику в учетном периоде предоставляется компенсация за отработанное сверхурочно время в виде предоставления дополнительных неоплачиваемых дней отдыха, доплата по окончании учетного периода, при условии соблюдения баланса рабочего времени по производственному календарю, не производится.</p>	Ст. 152 ТК РФ [13]

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

2	Оплата работы в выходные и нерабочие праздничные дни	<p>Работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в двойном размере (далее – работа).</p> <p>Работникам, получающим оклад (должностной оклад) и ежемесячную индексированную выплату, - в размере не менее одинарной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) и одинарной индексированной выплаты (пропорционально времени работы) сверх оклада (должностного оклада) и индексированной выплаты, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) и двойной индексированной выплаты (пропорционально времени работы) сверх оклада (должностного оклада) и индексированной выплаты, если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени; работникам с суммированным учетом рабочего времени часовая или дневная ставка и размер индексированной выплаты рассчитываются исходя из среднемесячной нормы часов за учетный период в соответствии с производственным календарем.</p> <p>По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.</p> <p>За каждый час работы в ночное время (с 22 часов до 6 часов) производится доплата в размере 40% от часовой тарифной ставки (оклада).</p>	Ст. 153 ТК РФ [13]
3	Доплата за работу в ночное время	<p>- за работу в вечернее время (с 18.00 до 22.00 часов) - в размере 20% оклада (тарифной ставки);</p> <p>- за работу в ночное время (с 22.00 до 06.00 часов) - в размере 40% оклада (тарифной ставки);</p> <p>- за работу в ночную смену (на которую приходится не менее 50% часов ночного времени) - в размере 40% оклада (тарифной ставки).</p> <p>Доплаты работнику за работу в ночное время и ночную смену одновременно не устанавливаются.</p>	Ст. 154 ТК РФ [13]
4	Доплата при работе в многосменном режиме	<p>Бригадирам, не освобожденным от основной деятельности, в зависимости от численности членов бригады и сложности выполняемых работ устанавливается доплата в размере до 20% установленного оклада за фактически отработанное время.</p>	Законодательство РФ / Локальный нормативный акт
5	Доплата за руководство бригадой	<p>Время простоя по вине работодателя, оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника.</p> <p>Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки, должностного оклада.</p> <p>Время простоя по вине работника не оплачивается.</p>	Ст. 151 ТК РФ [13]

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

6	Оплата времени простоя	В % от установленного оклада по совмещаемой профессии (должности) по соглашению сторон в зависимости от степени занятости работника по совмещаемой профессии (рекомендуемая величина доплаты - не более 30%). Конкретный размер доплаты, не превышающий максимальную величину 30%, может быть установлен положением об оплате труда Организации.	Ст. 157 ТК РФ [13]
7	За совмещение профессий (должностей)	Условия выплаты: 1. В пределах бюджета ФЗП Организации. 2. Выполнение работником в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) наряду с работой, определенной трудовым договором, дополнительной работы по другой профессии (должности). В % от установленного оклада работника, выполняющего дополнительную работу по соглашению сторон (рекомендуемая величина доплаты - не более 30 %). Конкретный размер доплаты, не превышающий максимальную величину 30%, может быть установлен положением Организации.	Ст. 151 ТК РФ [13]
8	За расширение зоны обслуживания, увеличение объема работ	Условия выплаты: 1. В пределах бюджета ФЗП Организации. 2. Выполнение работником в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) наряду с работой, определенной трудовым договором, дополнительной работы по такой же профессии (должности). По соглашению сторон в зависимости от степени занятости работника рекомендуемая величина доплаты – не более 30% от оклада отсутствующего работника (конкретный размер доплаты может быть установлен положением Организации), в исключительных случаях по решению Генерального директора Организации – не более разницы в окладах.	Ст. 151 ТК РФ [13]
9	За исполнение обязанностей временно отсутствующего работника	Условия выплаты: 1. В случае, когда за отсутствующим работником сохраняется место работы (должность) на период отпуска, командировки, временной нетрудоспособности и пр.	Ст. 151 ТК РФ [13]

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

-	-	<p>2. Выполнение замещающим работником в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) без освобождения от работы, определенной трудовым договором, обязанностей временно отсутствующего работника как по другой, так и по такой же профессии (должности).</p> <p>3. В пределах бюджета ФЗП Организации.</p>	-
		<p>Работникам, занятым на рабочих местах, где проведена специальная оценка условий труда, доплата производится в зависимости от класса (подкласса) условий труда и наличия вредного фактора «ионизирующего излучения» (ИИ) подкласса 3.1 и выше в следующих размерах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Класс 3 <ul style="list-style-type: none"> (подкласс 3.1) – 4 % – 8 % (с учетом вредного фактора ИИ); (подкласс 3.2) – 8 % – 12 % (с учетом вредного фактора ИИ); (подкласс 3.3) – 12 % – 16 % (с учетом вредного фактора ИИ); (подкласс 3.4) – 16 % – 20 % (с учетом вредного фактора ИИ); • Класс 4 <ul style="list-style-type: none"> – 20 % – 24 % (с учетом вредного фактора ИИ). <p>Размер доплаты устанавливается от оклада 11 грейда внутрирейдовой зоны (при ее применении) С матрицы (части матрицы) оплаты труда за время фактической занятости работника в указанных условиях в соответствии с Методическими указаниями по предоставлению гарантий и компенсаций за работу во вредных и (или) опасных условиях труда и с учетом требований трудового законодательства (но не ниже 4 % тарифной ставки (оклада) работника).</p>	

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

10	За работу с вредными и (или) опасными условиями труда	До 15% установленного оклада при условии, что разделение рабочего дня на части с перерывами не менее двух часов в порядке, предусмотренном законодательством, таким образом, чтобы общая продолжительность рабочего времени не превышала установленной продолжительности ежедневной работы.	Ст. 147 ТК РФ (с учетом требований Федерального закона от 28.12.2013 № 421-ФЗ, статьи 27 Федерального закона от 28.12.2013 № 426-ФЗ) [13]
11	За работу по графику с разделением рабочего дня на части	В соответствии с приложением № 7 к настоящему Положению.	Ст. 105 ТК РФ [13]
12	За работу со сведениями, составляющими государственную тайну	В соответствии с приложением № 7 к настоящему Положению.	Законодательство РФ [14]
13	Надбавка за стаж работы в подразделениях по защите государственной тайны	Расчет производится исходя из суммы должностного оклада, ИСН, надбавок и доплат, установленных на основании нормативных правовых актов РФ в соответствии приказами Концерна/Общества за период нахождения в служебной командировке при потере в ежемесячном заработке (если оплата по среднему заработку за период нахождения в служебной командировке меньше, чем месячная заработная плата, установленная за отработанное время).	Законодательство РФ
14	Доплата до размера ежемесячной заработной платы в период нахождения в служебной командировке	Рассчитывается как разница между фактически начисленной работнику заработной платой за отчетный месяц и установленным минимальным размером оплаты труда (минимальной заработной платой), приведенной к сопоставимому виду с учетом времени, фактически отработанного работником в отчетном месяце.	Ст. 167 ТК РФ [13]

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

15	Доплата до величины минимального размера оплаты труда (минимальной заработной платы) в регионе присутствия Организации	-	Федеральный Закон от 28.12.2017 № 421-ФЗ, ст.133.1 ТК РФ, Соглашение о минимальной заработной плате в регионе присутствия Организации
----	--	---	---

Приложение Е
Пример изменения заработной платы

Таблица Е.1 – Пример изменения заработной платы

Уборщик служебных помещений, 1 разряд													
Уровень должности	Условия оплаты труда	Оклад	Отклонение оклада	ИСН	РОП, %	РОП, руб	Доплата за ВУТ (4%)	ЗП в месяц	Отклонение в месяц		КПЭ	ЗП в год	
									руб	%		руб	%
18	Действующие условия	21 560,00	-	2 894,00	40 %	8 624,00	1 856,00	34 934,00	-	-	11 000,00	430 203,00	-
	Увеличение оклада с уменьшением ИСН и РОП (до 25%), чтобы рост не превысил 10%	30 290,00	+40,5%	0,00	25 %	7 573,00	2 491,00	40 354,00	+5 420,00	+15,5%	19 000,00	503 244,00	+17,0%

Приложение Ж
Показатели регулярного оперативного премирования

Таблица Ж.1 - Показатели регулярного оперативного премирования

Наименование структурного подразделения	Наименование должностей	Показатели регулярного оперативного премирования	Установленный размер премии, %
Группа по эксплуатации и ремонту зданий и сооружений	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по всем направлениям деятельности Общества	5
		2. Индекс качества оказания услуг и выполнения работ по направлению деятельности	30
		Итого:	35
Столовая №3, Столовая № 4	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по всем направлениям деятельности Общества	5
		2. Индекс качества выполнения работ по договору возмездного оказания услуг по организации лечебно - профилактического питания для работников, занятых во вредных условиях труда.	15
		Итого:	20
Группа общественного питания	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по всем направлениям деятельности Общества	5
		2. Индекс качества оказания услуг и выполнения работ по направлению деятельности	15
		Итого:	20

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

Буфет «Нэмо», Магазин «Кулинария», Группа банкетного обслуживания, Магазин «Павильон»	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по всем направлениям деятельности Общества	5
		2. Индекс качества оказания услуг и выполнения работ по направлению деятельности	10
		Итого:	15
Столовая санатория -профилактория	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по всем направлениям деятельности Общества	5
		2. Индекс качества выполнения работ по договору возмездного оказания услуг по организации лечебно - профилактического питания для работников, проходящих реабилитацию в санатории - профилактории	15
		Итого:	20

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

Жилищно-коммунальный участок Санаторий-профилакторий Гостиница «Тахов»	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по оказанию услуг по уборке и содержанию санатория - профилактория, включая прилегающую территорию и объекты недвижимого имущества, а также оказание комплексных услуг по стирке белья	5
		2. Индекс качества выполнения работ по договору возмездного оказания услуг по уборке и содержанию санатория - профилактория, включая прилегающую территорию и объекты недвижимого имущества, а также оказание комплексных услуг по стирке белья	20
		Итого:	25
Участок спортивных сооружений	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по комплексному содержанию зданий и сооружений комплекса спортивных сооружений	5
		2. Индекс качества выполнения работ по договору возмездного оказания услуг по комплексному содержанию зданий и сооружений комплекса спортивных сооружений	20
		Итого:	25

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

Участок уборки и дезактивации	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по оказанию комплексных услуг по обслуживанию и дезактивации помещений производственного назначения и дезактивации и стирки спецодежды работников энергоблоков.	5
		2. Индекс качества выполнения работ по договору возмездного оказания услуг по оказанию комплексных услуг по обслуживанию и дезактивации помещений производственного назначения и дезактивации и стирки спецодежды работников энергоблоков.	20
		Итого:	25
Участок уборки и дезактивации института реакторных материалов	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по оказанию услуг по дезактивации и поддержанию в пригодном для дальнейшей эксплуатации состоянии спецодежды ЗКД и СИЗ ЗКД Заказчика.	5
		2. Индекс качества выполнения работ по договору возмездного оказания услуг по дезактивации и поддержанию в пригодном для дальнейшей эксплуатации состоянии спецодежды ЗКД и СИЗ ЗКД Заказчика.	20
		Итого:	25

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

Участок уборки территории	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по оказанию комплексных услуг по уборке и содержанию территорий (автодорожной инфраструктуры и прилегающих территорий производственного и общего назначения).	5
		2. Индекс качества выполнения работ по договору возмездного оказания услуг по оказанию комплексных услуг по уборке и содержанию территорий (автодорожной инфраструктуры и прилегающих территорий производственного и общего назначения).	20
		Итого:	25
Ремонтно-строительный участок	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по всем направлениям деятельности Общества	5
		2. Индекс качества выполнения работ по договору возмездного оказания услуг по текущему содержанию помещений, зданий, сооружений, дорожных покрытий в части технического обслуживания и ремонта помещений, зданий, сооружений, дорожных покрытий на прилегающих к зданиям Белоярской АЭС территориях.	35
		Итого:	40

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

Рыбный участок	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по всем направлениям деятельности Общества	5
		2. Индекс качества оказания услуг и выполнения работ по направлению деятельности	10
		Итого:	15
Авторемонтная служба	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по всем направлениям деятельности Общества	5
		2. Индекс качества оказания услуг и выполнения работ по направлению деятельности	15
		Итого:	20
Служба эксплуатации автотранспорта	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по оказанию услуг по транспортному обслуживанию.	5
		2. Индекс качества выполнения работ по договорам возмездного оказания услуг по транспортному обслуживанию	20
		Итого:	25
Отдел по безопасности	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по всем направлениям деятельности Общества	5
		2. Индекс качества оказания услуг и выполнения работ по направлению деятельности	10
		Итого:	15

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

Складской участок	Рабочие всех наименований	1. Выполнение планового задания по выручке по всем направлениям деятельности Общества	5
		2. Индекс качества оказания услуг и выполнения работ по направлению деятельности	20
		Итого:	25
<p>1,3,4,17,18,21,22 Со значением «0» для выплаты премии по данному показателю, где «0» устанавливается в случае, когда сумма претензий и рекламаций по качеству и срокам выполнения работ со стороны руководителя и/или Заказчика равна «0».</p> <p>2, 5,7,9,11,13,15,16,20 Со значением «0» для выплаты премии по данному показателю, где «0» устанавливается в случае, когда сумма претензий и рекламаций по качеству и срокам выполнения работ по договору равна «0».</p> <p>6, 8,10,12,14,19 Плановое значение показателя по выручке устанавливается в соответствии с бюджетом</p>			

Приложение И

Перечень производственных упущений, учитываемых при определении размера регулярной оперативной премии

Таблица И.1 - Перечень производственных упущений, учитываемых при определении размера регулярной оперативной премии

№ пп	Наименование производственного упущения	Размер снижения ОП, %
1	Нарушение требований норм и правил ППБ, ПРБ, ОПЭ АС, ПНАЭ, ПОТ, ПБ, ПДД, культуры безопасности, иных правил безопасности, а также правил внутреннего трудового распорядка.	до - 100 %
2	Наличие замечаний к срокам и качеству выполняемых работ.	до - 30 %
3	Нарушение работником или подчиненным персоналом требований должностной/рабочей инструкции, условий трудового договора и/или Устава Организации.	до - 30 %
4	Нарушение требований пропускного и внутриобъектового режима, режима самоохраны.	до - 30 %
5	Нарушение работником или подчиненным персоналом требований производственной санитарии на рабочем месте.	до - 30 %
6	Нарушение графиков осмотра и планово-предупредительного ремонта оборудования.	до - 30 %
7	Наличие обоснованных претензий по качеству отремонтированного транспортного средства, оборудования и агрегатов.	до - 30 %
8	Наличие аварий и отказов в работе оборудования /транспортного средства по вине работника или подчиненного персонала.	до - 30 %
9	Несоблюдение работником или подчиненным персоналом сроков, установленных для прохождения стажировки, производственного и дополнительного обучения, сдачи экзаменов по окончании обучения.	до - 30 %
10	Порча имущества работодателя и других работников.	до - 30 %
11	Несоблюдение требований сообщать работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.	до - 30%
12	Наличие повторных ремонтов на закреплённом оборудовании при наличии вины персонала	до - 100 %

Приложение К

Перечень ИД, при наличии которых может быть повышен фактический размер регулярной ОП

Таблица К.1 - Перечень ИД, при наличии которых может быть повышен фактический размер регулярной ОП

№ п/п	Наименование индивидуального достижения (ИД)	Размер повышения, %
1	Выработка и/или реализация предложений по повышению культуры безопасности подразделения, Организации.	Максимальное повышение оперативной премии с учетом ИД - не более 20% от оклада работника (т.е. фактический размер ОП+20% от оклада)
2	Предотвращение аварий, нарушений в работе оборудования, транспортных средств и несчастных случаев на производстве.	
3	Проведение профилактической работы в области безопасности, положительная динамика совершенствования контроля безопасности и развития адресного контроля исполнения приказов, распоряжений, мероприятий, поручений по вопросам обеспечения безопасности и охраны труда.	
4	Рост производительности труда и/или снижение себестоимости продукции (услуг)	
5	Повышенная интенсивность и эффективность труда при выполнении показателей регулярного оперативного премирования.	
6	Активная помощь и передача опыта другим работникам при выполнении показателей регулярного оперативного премирования.	
7	Применение передовых методов труда при выполнении показателей регулярного оперативного премирования.	
8	Экономия материалов при выполнении показателей регулярного оперативного премирования.	