

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра экономической теории  
и национальной экономики

**Оценка эффективности стимулирования труда (на примере предприятия  
ОАО «НК «Роснефть»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 463 группы

направления 38.03.01 «Экономика»

профиль «Экономика предпринимательства»

Федотовой Натальи Сергеевны

Научный руководитель

Старший преподаватель \_\_\_\_\_ Т.Л. Коновалова

Зав.кафедрой

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ Е.В. Огурцова

**Введение.** Социально-экономическое обновление нашего общества, наиболее полное использование творческого потенциала человеческих ресурсов неотделимы от активной кадровой политики на всех уровнях управления. Успех экономических изменений во многом зависит от того, насколько быстро и активно руководители воспринимают перемены, адаптируются к новым условиям хозяйствования.

Основная цель каждого предприятия формирование кадрового потенциала предприятия, способного к эффективной и высокопроизводительной работе, социально-стабильного, обеспечивающего рост эффективности работы предприятия, реализацию стратегии ее развития, и на этой основе создание возможностей для: (а) конкурентоспособного, рыночного уровня оплаты труда и социальных выплат работникам, (б) работы в условиях, соответствующих высоким современным стандартам.

До недавнего времени управление большинства предприятий ориентировалось в первую очередь на эффективное, рациональное использование финансовых и материальных ресурсов. При этом персонал организации рассматривался как статья расходов, а эффективность управления персоналом оценивалась с позиции возможной экономии бюджета организации по фонду заработной платы. По нашему мнению, происходила явная недооценка роли человеческих ресурсов как неотъемлемого элемента системы управления предприятием и важнейшего фактора, от которого зависит эффективность организации в целом. В настоящее время методы повышения эффективности, направленные на совершенствование производственных и финансовых организационных подсистем, достигают предела своих возможностей, и дальнейшее развитие предприятий неизбежно столкнется с необходимостью повышения эффективности деятельности за счет качественных изменений в подходах к управлению персоналом организации. Возникает потребность в создании и апробации новых форм и методов оценки деятельности организаций, в том числе и новых способов анализа трудовых отношений и показателей,

которые не только отражали бы их фактическое состояние, но и, главное, обеспечивали бы консультирование и разработку рекомендаций по вопросам организации труда и производства, управления персоналом, оказания практической помощи, направленной на повышение эффективности социально-трудовой и экономической деятельности организации, независимыми экспертами в области труда и менеджмента, так как без тщательного изучения всех этих критериев невозможно эффективно управлять организацией.

В настоящее время для успешного функционирования организации требуются ответственные и инициативные работники, которые осознают смысл своей деятельности, стремятся к достижению целей организации. Если человек работает плохо, то значит в существующих отношениях именно плохая работа оптимально удовлетворяет его потребности. Поведение человека обычно является для него оптимальным: действия и поступки в большинстве направлены на получение материальной или моральной выгоды. Искусство менеджмента состоит в том, чтобы использовать эту особенность человека, поставить её на службу организации. Для этого и существует стимулирование. С одной стороны, стимулирование - экономическая проблема, и её результат экономический. С другой стороны, огромную роль в процессе стимулирования играют психологические и социальные факторы. Без них невозможен процесс стимулирования и экономический результат соответственно.

В современных условиях стимулирование выступает как важнейшая функция управления персоналом, которая состоит в том, что она оказывает влияние как на отдельного работника, так и на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к труду, общественного воздействия коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Особенность кадровых решений в том, что они почти всегда отражаются на стимулирование сотрудников и моральном климате в коллективе.

Это говорит об актуальности стимулирования персонала на предприятии с целью достижения эффективности производства.

Цель выпускной квалификационной работы - рассмотреть влияние стимулирования на эффективность работы ОАО «НК «Роснефть».

Объектом выпускной квалификационной работы выступает система стимулирования персонала в современной организации.

Предметом исследования – отношения, возникающие в процессе выстраивания системы эффективного стимулирования рабочих предприятия.

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- раскрыть понятия и показатели эффективности стимулирования труда;
- изучить критерии оценки эффективности методов стимулирования труда;
- рассмотреть особенности стимулирования труда за рубежом;
- проанализировать основные показатели, связанные с использованием персонала предприятия и их влияние на эффективность производства;
- изучить нематериальное стимулирование применяемое на предприятии ОАО «НК «Роснефть».

Методологическую основу составляют методы: эмпирический, статистический, экономический, графический, а так же метод экспертной оценки.

Эмпирическую базу работы составляют научные монографии, статьи, материалы официальных исследований, конференций, финансовые отчеты за 2011-2015 гг предприятия ОАО «НК «Роснефть», а также электронные ресурсы.

Работа состоит из введения, двух глав, вывода, списка использованной литературы и приложений.

**Основное содержание работы.** Эффективность труда выражает степень результативности труда при наименьших трудовых затратах.

Эффективность труда будет тем выше, чем выше производительность труда и чем меньше затраты труда при необходимом качестве работы.

Любые блага, материальные или духовные, удовлетворяющие потребностям человека, если их получение предполагает трудовую деятельность, следует называть стимулами труда. Или можно сказать, что благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда.

Стимул<sup>1</sup> (лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.

Стимул<sup>2</sup> – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор).

Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих требований различных общественных групп. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы стимулирования работников.

Стимулирование труда подразделяют: на материальное и нематериальное, как представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Стимулирование труда<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Мурашов, М. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя? / М.Мурашов //Кадровый менеджмент.- 2013.- №2.- с.6

<sup>2</sup> Мурашов, М. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя? / М.Мурашов //Кадровый менеджмент.- 2013.- №2.- с.6

Таким образом, невозможно правильное стимулирование наемных работников без учета их трудовых мотиваций. Именно на этом принципе и должна строиться система стимулирования, которая должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала, а не жесткой, не позволяющей правильно оплатить труд в соответствии с его эффективностью и качеством и учесть все нематериальные стимулы к труду.

Всего в мире существует огромное множество методов стимулирования сотрудников к продуктивному труду. Какой из них выбрать? На этот вопрос нет одного четкого ответа. Все дело в том, что каждая компания работает по индивидуальному графику, соответственно на разные коллективы может иметь воздействие разные формы и методы мотивации сотрудников к труду. Также необходимо отметить, что одна и та же форма мотивации в разный период времени может иметь противоположный результат. Так, скажем, если еще два года назад ежегодная премия, выплачиваемая лучшим сотрудникам, могла повлиять на увеличение продуктивности труда всего коллектива, то теперь она абсолютно никак не оправдала возложенных на нее функций. Объясняется это достаточно просто. Со временем потребности людей меняются. Если изначально их интересовали финансовые стимулы, то с повышением заработной платы, продвижением по карьерной лестнице, для них наиболее актуальным является возможность обучения за границей, представление своей организации на различных форумах и семинарах и т.д. Итак, всего можно выделить три огромных сферы методов стимулирования сотрудников организации к труду. Это экономический, организационно-административный и социально-психологический метод. Рассмотрим каждый из них более подробно(см. рисунок 2).

---

<sup>3</sup> Бурмистров, А. Какие методы повышения мотивации персонала является наиболее действенными? / А. Бурмистров, Н. Газенко // Управление персоналом. – 2014. - №7. - С.23-25



Рисунок 2 – Методы стимулирования трудовой деятельности<sup>4</sup>

Методы подразделяются на организационные, материальные социально-психологические. Самым эффективным методом стимулирования труда является материальное стимулирование. Методы сильно отличаются друг от друга, но призваны к одной цели - повышать эффективность стимулирования труда наемных рабочих.

В совокупности все эти методы, оценка и самооценка, оплата труда работника способствуют в максимальной степени эффективному

<sup>4</sup> Макарова, А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях /А.О. Макарова // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 376-379.

использованию человеческого фактора, что приводит в конечном счете к увеличению производительности труда и улучшению качества выпускаемой продукции, раскрепощению производственной предприимчивости работающих.

Таблица 1- Сопоставление методов США и Японии<sup>5</sup>

Объект сравнения	США	Япония
Характер решений	Индивидуальный	Коллективный
Преобладающие цепи	Тактические	Стратегические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое
Специализация работника	Узкая	Широкая, со знанием смежных сфер
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная
Приверженность работника	Профессии	Фирме
Оценка и продвижение	Быстрые	Медленные
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные
Направленность руководства	На индивида	На коллектив
Идеал менеджера	Лидер, сильная личность	Координатор, мозговой центр
Способы контроля	Руководителем — по индивидуальным количественным показателям	Коллективно — по совместно выработанным качественным критериям
Отношения с подчиненными	Формальные	Неформальные
Обусловленность карьеры	Личными результатами	Коллективными достижениями, возрастом, стажем
Структура управления	Жесткая, формализованная	Гибкая
Оплата труда	По индивидуальным результатам	По коллективным результатам, возрасту и стажу
Найм	Краткосрочный	Пожизненный

Опыт, накопленный ведущими корпорациями США, Японии, западных стран по стимулированию труда, представляет для нас большой интерес. Вместе с тем, решая вопрос о применении той или иной модели стимулирования труда, необходимо учитывать конкретные условия существования того или другого предприятия, фирмы, трудовой организации, экономическую целесообразность нововведения и внедрять только то, что необходимо и что подходит для российского менталитета. В противном случае любое нововведение будет бесполезным, неработоспособным и принесет только вред.

НК «Роснефть» из года в год поддерживает статус одного из крупнейших работодателей в Российской Федерации, при этом компания

<sup>5</sup> Павлов, Д. Зарубежный и отечественный опыт оплаты труда. [Электронный ресурс]. URL: [http:// www. pragmatist.ru](http://www.pragmatist.ru). (дата обращения: 06.01.2017)



уделяет большое внимание созданию безопасных и комфортных условий труда на производстве. Основные корпоративные социальные программы направлены на поддержку и продвижение здорового образа жизни, улучшение жилищных условий и качества жизни сотрудников и их семей, материальную поддержку ветеранов и пенсионеров. Основными формами материального стимулирования является: заработная плата, премии, социальные выплаты и льготы. Однако, не все формы развиты одинаково. Можно выделить заработную плату и социальные выплаты, а льготы и премии следует развивать.



Рисунок 3 – Виды стимулирования труда наемных работников<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Макарова, А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях /А.О. Макарова // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 376-379.

Отметим, что поощрять, хвалить и мотивировать нужно всех работников, но нематериальная мотивация сотрудников направлена, прежде всего, на лучших: самая крупная сделка, высокие показатели и другие заслуги перед компанией — подкрепление желаемого поведения побуждает вновь и вновь показывать отличные результаты.(см. рисунок 3)

Не стоит забывать, что нематериальные методы мотивации сотрудников особенно важны, когда уровень заработных плат не превышает среднерыночный уровень. Но излишняя мотивация может привести к завышению самооценки сотрудника и подтолкнуть его к поиску большего заработка. Любое сокращение поощрения приводит к тому же. Если компания не может удовлетворить потребности сотрудников в самореализации, самоутверждении и публичном признании заслуг, то для удержания персонала приходится прибегать к затратному способу повышения зарплат и премий. В свою очередь нематериальное симулирование помогает поддерживать значимость каждого работника и повышает эффективности работников. Ведь каждый наёмный работник при признании его заслуг на работе старается и дальше повышать его эффективность. Принимая такие формы нематериального стимулирования, как предоставления скидок на товары компании, оплата мобильной связи, оплата проезда, бесплатное питание, предоставление клубных карт фитнес клубов, проведение совместных мероприятий, создание комнаты отдыха, все это помогает сделать преданного работника стремящегося как можно лучше работать.

Резерв роста производительности труда - это положительная разница между фактическими и " общественно-необходимыми" затратами труда. В практике " общественно-необходимые" затраты, выражаются технически - обоснованными нормами и нормативами по труду. Реализация резервов

происходит в результате внедрения мероприятий по совершенствованию технического, организационного и социального уровней компании. Внедрение мероприятий невозможно без затрат материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Следовательно, возможности компании в реализации резервов ограничены величиной этих ресурсов.

**Заключение.** Одной из главных задач сегодняшнего дня для предприятий различных форм собственности является постоянный поиск дополнительных конкурентных преимуществ управления кадрами, несомненно, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. В России понятие стимулирование труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией и оптимизацией производства. А ведь именно система стимулирования сегодня является важнейшим резервом повышения эффективности производства и оптимизации человеческого потенциала предприятия.

Отсюда трудовое стимулирование - это сложный процесс побуждения отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение общих целей предприятия и результативному выполнению принятых решений, что в полной мере способствует эффективному функционированию экономической системы в целом.

Эффективность труда выражает степень результативности труда при наименьших трудовых затратах.

В выпускной квалификационной работе рассматривалась возможность и методы повышения стимулирования персонала на ОАО «НК «Роснефть».

Рациональное использование наёмных рабочих предприятия - неременное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов.

На ОАО «НК «Роснефть» предлагается внедрить систему стимулирования «Участие в управлении компанией», которая является важнейшей составляющей любой программы улучшения качества трудовой жизни работников. Ощущение работника, что он управляет и вносит важный

вклад в развитие своей организации, усиливает трудовую мотивацию и положительность влияет на удовлетворенность трудом. Это явится сильным стимулом к деятельности рабочего персонала.

Для управленческого персонала предлагается на ОАО «НК «Роснефть» применить позиционирование дополнительной премии, которая имеет не только экономическое, но и морально - психологическое значение. Усиление мотивационного поля, лишь обостряет желание заработать больше денег, стать лидером (звездой) в своей области (моральный аспект). Дифференциация премии обостряет желание основной части коллектива, достичь уровня лидеров, если конечно система премирования открыта и прозрачна.

Социальная цель повышения производительности труда - выражается в росте прибыли или маржинального дохода, инвестируемого частично в компенсационный пакет персонала.

Инвестиции в человеческий капитал - важное средство повышения производительности труда.

Проблема качества труда обостряется в последнее время. Важность данной проблемы связана как с унификацией производственных технологий, что дает возможность организациям использовать только один шанс вырваться вперед, а именно шанс - увеличить качество, так и с растущим вниманием заказчиков к проблемам качества.