

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО ЗАВОД “СОКОЛ” ЗАО “САЗ”)**

студента 4 курса
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Ширяева Владислава Андреевича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

Профессор кафедры

менеджмента и маркетинга _____

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

Н.С. Землянухина

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент _____

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Введение. Актуальность выбранной темы заключается в повышении производительности труда на предприятии и его качества труда посредством выбора форм и методов стимулирования труда и мотивации работников предприятия.

Детально разработанные формы стимулирования труда позволят повысить интерес к работе, улучшить ее качество и скорость, а также снизить разногласия в коллективе и повысить сплоченность работников.

Объектом исследования является ООО завод “Сокол” ЗАО “САЗ”

Предметом исследования стимулирование труда на предприятии ООО завод “Сокол” ЗАО “САЗ”

Цель выпускной квалификационной работы: Изучение стимулирования труда на предприятии, анализ кадрового потенциала предприятия и предложения своих форм стимулирования труда на предприятии.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложения.

В первой главе изложены основные принципы стимулирования труда которые использовались ранее и используются сейчас а также основные формы и виды стимулирования труда на предприятии, которые используются даже на предприятии на котором я проходил практику

Во второй главе описывается краткая характеристика предприятия ООО завод “Сокол” ЗАО “САЗ”, проведен анализ показателей кадрового потенциала предприятия, а также выведены основные формы стимулирования которые действуют на предприятие ООО завод “Сокол” ЗАО “САЗ”

В третьей главе описано о введение мной двух форм стимулирования труда на предприятия «Здоровый день» и «Цепь». Также выведены пути повышения эффективности труда персонала на предприятии ООО завод “Сокол” ЗАО “САЗ”

Описание работы. В первой главе выпускной квалификационной работы описаны теоретические основы стимулирования труда. Стимулирование труда - есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, считается одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления.

Для эффективного стимулирования, рассматриваются три её функции: психологическая, социальная и экономическая. Которые более подробно описывают прогрессивные социальные взаимоотношения, являясь влиянием на объект управления. Оно подразумевает создание такой внешней ситуации, что стимулирует работника либо состав к действиям, соответствующим стоящим целям организации. При этом личности сами выбирают именно эти действия, так как создают все необходимые и достаточные для себя условия.. Усовершенствование показателей труда влечет за собою увеличение уровня удовлетворения тех или иных нужд объекта, а осложнение характеристик угрожает уменьшением полноты их удовлетворения .

Стимулирование труда подразумевает создание обстоятельств, при которых в следствии интенсивной рабочей деятельности сотрудник станет работать более упорно и наиболее результативно, т.е. выполнит больший объем работ , нежели было оговорено ранее. Здесь стимулирование труда формирует условия для осознания сотрудником, то что он способен работать более производительно, и появления у него стремления, рождающего, в свою очередность, необходимость, работать наиболее производительно. Т.е. возникновения у сотрудника мотивов к более результативному труду и осуществлению данного мотива (мотивов) в ходе работы.

Хотя стимулы и стимулируют работника трудиться, однако только их ещё мало для производительного труда. Система стимулов и мотивов обязана опираться на конкретную базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Непосредственно обстоятельство вступление работника в

трудовые отношения подразумевает, то что он за предварительно обговоренные вознаграждения обязан выполнять определенную область обязательств. В данной ситуации нет места для стимулирования труда. Тут область контролируемой работы и функционируют мотивы избегания, связанные с боязнью потерь материальных благ из-за невыполнение предъявленных условий. Подобных наказаний, сопряженных с утратой материальных благ должно быть минимум 2: неполная оплата труда либо окончание трудовых отношений с работником.

Стимулы имеют все шансы являться материальными и нематериальными, а комбинация материальных и моральных считается одним с основных основ стимулирования. В составе материальных возможно отметить денежные и неденежные стимулы, в составе нематериальных - социальные (престиж работы, вероятность увеличения), моральные (почтение с края находящихся вокруг, вознаграждения) и творческие (вероятность самореализации и самосовершенствования) Выделяют основные формы стимулирования сотрудников компании:

1. Заработная оплата, определяющая оценку вклада сотрудника в результаты работы компании (абсолютная величина и соответствие с степенью оплаты иных сотрудников компании). Она обязана являться сравнима с оплатой работы в подобных фирмах и регионах и конкурентоспособна. Доход сотрудника обуславливается в связи с его квалификацией, индивидуальных способностей и достижений в труде и содержит разнообразные доплаты, надбавки и премии. Доплаты и компенсирующие надбавки предусматривают те производственные и социальные свойства труда, какие объективно никак не находятся в зависимости с сотрудника. Надбавки и доплаты осуществляют стимулирующие функции, отображают производственные итоги работы сотрудника и носят стабильный характер. Премии предусмотрены с целью стимулирования сотрудников в результате том или ином случае определенного итога и носят переменчивый характер;

2. Социальные выплаты, содержащие субсидированное и льготное питание, продажу своей продукции компании сотрудникам со скидкой, оплату затрат на проезд сотрудника к участку работы и назад, обеспечение права использования автотранспорта компании, плату больничных листов свыше конкретного уровня, страховка здоровья сотрудников и членов его семьи за средства компании и др.;
3. Нематериальные (неденежные) привилегии и льготы персоналу, в том числе разрешение на имение гибкого графика работы, обеспечение отгулов, повышение продолжительности доходных отпусков за достижения в труде, наиболее ранний вывод в пенсию и т. д.;
4. Дивиденды согласно акциям компании (содействие в акционерном капитале компании) и содействие в прибылях;
5. События, увеличивающие содержательность работы, независимость и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост. Вовлечение работников к управлению предприятием кроме того увеличивает их мотивацию, так как в этом случае принимается решение вопроса об отчуждения от предприятия. Максимальное формирование горизонтальных связей и горизонтальных строений управления считается организационной базой мотивирования сотрудников;
6. Формирование подходящей социальной атмосферы, предотвращение статусных, управленческих, эмоциональных барьеров среди разных групп сотрудников, между рядовыми работниками и работниками аппарата, формирование доверия и взаимопонимания внутри группы. Формирование разных неформальных многофункциональных сотрудников (к примеру, кружки качества), участие в которых формирует чувство причастности к делам компании. Моральное вознаграждение сотрудников;
7. Продвижение сотрудников по службе, составление плана их продвижении по службе, оплата обучения и повышения квалификации.

Сведения мероприятия согласно по увеличению мотивации тркдп дают возможность наиболее продуктивно применять рабочие возможности компании и увеличить его конкурентоспособность на рынке.

Во второй главе будет рассказываться о Анализе стимулирования труда на предприятии ООО завод “Сокол” ЗАО “САЗ” .

ООО завод “Сокол” ЗАО “САЗ” образованно на базе филиала АОЗТ “Саратовский Авиационный Завод”- “Завод малых изделий ” в результате реорганизации.

Саратовский авиационный завод занимал видное место среди предприятий авиационной промышленности СССР и РФ. На протяжении 72-х лет выпускал самолеты и вертолеты , как военного, так и гражданского назначения. Это знаменитые самолеты Як-3 , МиГ-15, вертолеты Ми-4, Як-24, реактивные самолеты Як-25, Як-27, пассажирские самолеты Як-40, Як-42, учебные и учебно-спортивные Як-11, Як-54, самолеты с вертикального взлета и посадки Як-36, Як-38.

В период с 1991-2000 г.г. завод был реорганизован в Закрытое акционерное общество “Саратовский авиационный завод”, в составе которого были образованны ряд филиалов. В том числе “Завод малых изделий ”

Завод малых изделий занимался производством деталей узлов и агрегатов (компонентов) к самолетам Як-42, Як-54 и специальной техники.

В настоящее время завод “Сокол” занимается производством компонентов к самолету Як-42, (и его модификаций), и специальной техники. В соответствии с действующими стандартами.

Миссия завода “Сокол” заключается в том, чтобы:

- 1 Быть достойным представителем на локальном рынке, обладать статусом, ассоциируемым с высоким качеством и надежностью продукции, а также предоставленных услуг, заботой о потребителе и окружающей среде.

2 Постоянное совершенствование процессов в целях улучшения деятельности организации в области качества и получения выгоды всеми заинтересованными сторонами .

Политика завода “Сокол ” основана на :

- Укрепление позиций на рынке путем развития сотрудничества с партнерами и поставщиками, снижения риска для заказчика.
- Обеспечения необходимого уровня качества в соответствии с требованиями Авиационных правил.
- Повышении надежности и эффективности выпускаемой продукции;

Поставку изделий специальной техники и авиационно-технического имущества (компонентов) соответствующих техническим условиям, контрактам(договорам), государственным стандартам и другой нормативной документации

Сохранение и развитие кадрового потенциала и вовлечение работников в процесс достижения целей в области качества посредством повышения квалификации, материального стимулирования и гарантирования социальных условий.

Кадры - это основной и важнейший фактор изготовления, основная производительная сила общества. Они формируют и приводят в движение ресурсы изготовления, регулярно их улучшают. С квалификации сотрудников, их высококлассной подготовки, деловых свойств в существенной мере находится в зависимости результативности производства.

Количество трудящихся в заводе в 1.01.2017 г. равняется 4002 рабочих:

мужчины - 74%;

женщины - 26%.

Согласно данным, находящемся в табл. 1, за 2016 год количество сотрудников в компании обладает свойством увеличиваться, согласно сопоставлению с 2015 г в 95 индивид, за 2017 время согласно сопоставлению с 2016 годом в 106 индивид.

Важным признаком состоятельности завода трудовыми ресурсами считается степень квалификации отдельных категорий сотрудников, какой возможно рассмотреть согласно образовательной степени трудящихся. При характеристике состава и текстуры сотрудников согласно категориям необходимо отдавать преимущество той команде сотрудников, что в максимальной степени напрямую сопряжена с исполнением функций компании - с целью ООО завод "Сокол" ЗАО "САЗ" это работники. С в целом числа сотрудников отделения разреза (4002 рабочих) высшее образованием обладают 553 рабочих (13,8% с всего количества), а среднее специальное образование – 782 рабочих (19,5%) Из 606 управляющих и экспертов компании высшим образованием обладают 56% , средне специальным – 41% из 3396 работников высшим образованием обладают 6%, средне специальным – 16%. Из данных сведений четко видно, то что значительную часть представляют работники с средним и средне-специальным образованием, из этого места следует вопрос наиболее продолжительного промежутка времени с целью их выхода в наиболее высокую степень квалификации. В задачах увеличения производительности труда предприятию следует снижать количество сотрудников, не обладающих образованием, т.к. они никак не обладают необходимой квалификацией и предприятию понадобятся вспомогательные валютные ресурсы для увеличение квалификации данных сотрудников. Наоборот, необходимо повысить количество сотрудников с высшим и средне-специальным образованием, что облегчит введение новейших технологий.

В ООО завод "Сокол" ЗАО "САЗ" используются такие системы оплаты труда как:

- повременная
- повременная-премиальная
- сдельная
- сдельно-премиальная

1. Повременная и повременная-сдельная системы используются при оплате труда специалистов, руководителей, служащих, работниковобслуживающих и вспомогательных работ, люди работающие на основе штатного совместительства, а также работников основных профессий, работников занятых на плановом ремонте и планово-принудительном ремонте оборудования, годовом ремонте, сезонном техническом обслуживании, среднем ремонте, капитальном ремонте, а также в транспортировке оборудования. Повременная заработная плата рассчитывается путем перемножения установленной тарифной ставкой, на количество отработанных часов.

2. Сдельная и сдельно- премиальная системы оплаты труда используются при оплате труда только работников основного производства, только там где имеется показатель конечной выполняемой работы. При сдельной оплате труда заработанная плата работника завода определяется из разряда работника, тарифной ставки и норм его выработки.

Норма выработки- это то сколько работник должен произвести и сделать своих работ за свою рабочую смену.

Нормы выработки и их расценки производятся по мере совершенствования или внедрения каких либо новых технологий, новой техники и проведения всяческих мероприятий, которые обеспечат рост производительности труда на заводе, качества выполняемой работы и ее скорости, а также в случае использования морально устаревшего оборудования труда.

Заработанная плата работника завода состоит из следующих составляющих:

- 1)Прямая заработанная плата по тарифным ставкам и окладам
- 2)Премия по результатам проделанной работы за месяц
- 3)Надбавки
- 4)Доплаты

5) Компенсационные выплаты

6) Выплаты из прибыли завода

Премирование в основном вводится с целью увеличения интереса работников в конечном результате проделанной работы, повышение производительности, эффективности и качества труда. Основание для начисления премии являются данные бухгалтерского учета, актов выполненных работ и данных лаборатории контроля. Выплата премий работникам производится вместе с начислением и выплатой заработной платы за истекший платежный период. Начисления и выплата премии для руководителей, специалистов и служащих проводится месяцем позднее.

Начисление прибыли производится за фактически отработанное время:

1) рабочим - на заработанную плату по сдельным расценкам, тарифным ставкам или установленным окладом.

2) руководителям, служащим и специалистам - на оклад должностной.

Так же выплаты учитываемые при начислении самой премии:

1) совмещение должностей и профессий

2) доплата за разрывной график работы

3) за профессиональное мастерство

4) за управление бригадой

5) доплаты за работу в ночное время

6) доплаты за работу во вредных условиях труда

7) доплаты за опасные условия труда

В ООО завод "Сокол" ЗАО "САЗ" существуют следующие виды выплат и надбавок:

1) Надбавка за профессиональное мастерство

2) Доплата за работу в ночное время

3) Доплата за работу во вредных условиях труда

4) Доплата за совмещения работы (выполнения работы рабочего которого нет на рабочем месте)

5) Оплата труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени

6) Оплата труда в нерабочие, выходные и праздничные дни

В третьей главе будет описано Пути совершенствования стимулирования труда на предприятии ООО завод “Сокол” ЗАО “САЗ”

Я предлагаю ввести стимулирующий фактор, который не только будет стимулировать к получению дополнительной прибыли, к отказу от вредной привычки, но и к повышению произведенной продукции и к повышению ее качества.

Данный фактор не будет являться принудительным или обязательным. Пока что он будет находиться на стадии эксперимента, для выявления положительных и отрицательных сторон. Этот фактор не только будет направлен на отказ от курение на рабочем месте, но и проведение разминочных упражнений работников по приходу на работу, за вместо времени проведенного во время перекура.

Например с утра работники приходят на работу, они только проснулись и все сонные. Им просто необходимо взбодриться для того чтобы не засыпать на рабочем месте, а уж тем более во время производства. Это не только придаст тонус мышцам, разгонит кровь по сосудам и просто пробудит сонного человека, но и даст начало новой полезной привычки для работников завода.

Положительными чертами являются:

- 1) Отказ от курения
- 2) Меньше затрат рабочего времени на перекуры
- 3) Физические упражнения
- 4) Меньше случаев получения травм во время производства(растяжения, вывихи и т.д.)

А ко всему прочему прибавка к заработной плате каждого работника участвующего в этой новой программе. На мой взгляд много положительных сторон у данного фактора.

К основной заработной плате будет прибавляться n-ый процент в сумму которого входит:

- 1) Отказ от курения на рабочем месте(если был замечен при курении на рабочем месте более одного раза то пункт не учитывается)
- 2) Появление на физических зарядках (пропуск более двух раз то пункт не учитывается)
- 3) Чем меньше человек нарушают эти правила тем больше становится процент прибавки (чем больше нарушают, тем процент естественно меньше).

Все это будет не более 6% к заработной плате работника завода. Либо как альтернатива прибавить работникам завода соблюдающим все правила до 3 дней отпуска. Но здесь ещё включаются выходы на больничные, если их не более одно и работником соблюдаются все правила которые были перечислены ранее, то работник может рассчитывать на свой дополнительный трехдневный отдых. Все остальное зависит целиком от работника, так же хочу дополнить то, что из основного годового отпуска работника не будут вычитаться дни и вся эта форма стимулирования будет лишь по желанию работников.

Введя эту форму стимулирования я не только надеюсь стимулировать персонал на получение дополнительной прибыли, но и на отказ от вредных привычек, заботу о своем здоровье, поддержание своего тела в тонусе и конечно же повышение качества своей работы

В данную форму стимулирования я решил внести такой фактор как выполнение не просто плана работ а выполнение нескольких планов работ подряд, создавая из этого (цепь) выполненных планов за которые работники завода будут получать прибавку к заработной плате.

Она направлена не только на выполнение работы в срок, но и качественное выполнение поставленной задачи, которая в дальнейшем не

только должна повысить скорость труда но и качество выполненных изделий и работ в целом.

Уже существуют надбавки за выполнения плана и люди всегда стараются их выполнить потому что это в их же интересах, то есть получение дополнительной прибыли. Давно уже выявлено что работники завода очень стараются выполнить план, для получения прибыли, но они могут выполнить его в этом месяце, а в следующем не выполнить, а выполнение плана очень нужно для завода, так как это показатель его эффективности. По этому для того чтобы быть уверенным в том что рабочие будут работать так чтобы постоянно выполнять план я предложил форму стимулирования под названием “Цепь”.

Её суть заключается в том что при выполнении плана работники получают надбавку к заработной плате, при выполнении второго плана в следующем месяце работники получают 2% от суммы надбавки и саму надбавку за выполнение плана, за третий месяц при выполнении плана получают 3% и саму надбавку и так до 5 месяцев то есть 5% плюсом к надбавке. Если идет и дальше выполнение плана то процент сохраняется на числе 5% к заработной плате . Но есть одно но, если один месяц пропускается, то есть например два месяца подряд план выполнялся и на третий месяц план не выполнен то процент обнуляется. Также если качество продукции начинает падать, по сравнению с прошлыми месяцами, то % обнуляется.

Рассмотрев то что уже написано в третьей главе выпускной квалификационной работе, можно сделать следующие выводы.

В ООО завод “Сокол” ЗАО “САЗ” предпочтительно осуществить соответствующее изменения:

- 1)Дополнительные курсы по увеличению квалификации сотрудников завода

проведение аттестации комиссией либо руководителем предприятия в варианте конкурсов (к примеру, «Лучший техник», «Лучший шофер» и т.п.);

присвоение (либо не присваивание) соответствующего разряда согласно итогам аттестации, увеличение (либо не увеличение) квалификации;

назначение сотрудника в надлежащую пост с учётом его профессиональных и индивидуальных качеств;

повышение заработной платы в соответствии с должностью сотрудника;

предоставление сотрудникам социальных гарантий.

Система материального стимулирования завода содержит в себе:

премии

премии сотрудникам к торжественным датам;

пенсионные накопления;

участие в прибылях, дивиденды;

медицинское страхование на заводе;

страхование с несчастных ситуации;

вознаграждение согласно результатам деятельности за год;

оплату обучения (сотрудника либо его ребенка),

оплаченные праздничные дни;

организация и обеспечение рабочих зон;

оплату отдыха сотрудника и т.п.

Также можно использовать концепцию премирования, что более справедливо дает оценку деятельности работников и стимулирует повышение качества и производительности труда . Премирование сотрудников зависит от конечных результатов деятельности завода. Премии платятся уже после подведения итогов работы сотрудников и компании за месяц. Разработка и внедрение справедливой и подходящей для ООО завод «Сокол» ЗАО «САЗ» и для работников системы оплаты за выполненную работу является важным фактором повышения уровня

трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

В качестве социальных способов улучшения стимулирования труда нами предложены следующие мероприятия: подарки ко дню рождения; поздравления работников с 23 февраля, 8 марта, Новым Годом; коллективное проведение досуга, организуемое руководством завода, торжественные праздники; похвала, поддержка руководителя; поддержка рабочих; внесение на доску почета; благодарственные письма; значимый подарок; почетная грамота; престижность работы; возможность общения; быть частью в делах коллектива; планировка служебного кабинета; публикация статьи; подарки к праздничным дням и дню рождения. В нематериальном стимулировании необходимо принимать во внимание следующие условия: увеличение статуса сотрудника в его глазах и окружающего его коллективе; выполнение сложных, творческих, важных заданий требующих полной отдачи; кроме того вовлечение подчиненных к процессу управления предприятием, передача прав и полномочий; стимулирование карьерного роста работников. При этом важно чтобы оценка персонала проводилась не просто так, а показывала результат. Перемещение сотрудников на более высокие должности является одним из сильнейших мотивов эффективной работы. Для этого необходимо регулярно, желательно не реже одного раза в год, производить повышение или перемещение сотрудников в другой отдел или даже отделение. Таким образом, все остальные работники будут стремиться достичь того же результата, и работа предприятия будет действительно эффективной.

Для определенных сотрудников значительно принятие понимание того, что его труд ценится на заводе. Поэтому стоит чаще проводить вечера награждений лучших работников за проделанную ими работу. Также положительно скажется на производительности предприятия обмен информацией с иностранными компаниями и стажировка работников в

зарубежных странах, потому что за рубежом очень развита технология, которая поможет экономить как и силу работников так и техническое оборудование.

Предлагаемые мероприятия:

Премирование

Увеличение производительности работы

Интерес в итогах работы

Доплаты за стаж работника

Закрепление сотрудника в организации

Интерес в продолжении деятельности на заводе, чувство уверенности в своей работе Награды,

одобрение,

внесение в Доску почета

Преданность сотрудников

Стимул побуждения к результативному труду

причастность к процессам рабочего коллектива

Усовершенствование трудовой деятельности

Удовлетворенность работой

Подарки на праздники

Увеличение авторитета у работников

Внимательность к руководству

Заключение

Успех любой фирмы во многом зависит от того насколько простимулирован труд в организации, от того насколько люди уверены в справедливой оплате труда и сплочен коллектив. Нельзя экономить на заработной плате, так как это во первых один из самых весомых форм стимулирования, так как хорошие и честные сотрудники заслуживают, не только заработанную плату но и хорошее оснащение своего рабочего места.

С учетом собранных мной материалов был проведен анализ мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО завод “Сокол” ЗАО “САЗ”.

1) На данном предприятии трудиться сплоченный, трудолюбивый коллектив. Коэффициент текучести кадров в 2015 году составил 0.9%, что значительно ниже допустимого уровня(5-7%),но в 2016 году он поднялся до 5.7%. Основными причинами являются выход на пенсию рабочих, либо по собственному желанию или иные причины.

2) Анализ возрастной структуры рабочих кадров показал, что на предприятии большая процентная доля (50%) приходится на рабочих в возрасте от 40 до 50 лет. В ближайшее время это может отрицательно сказать на предприятии ООО завод “Сокол” ЗАО “САЗ”. Поэтому в дальнейшем руководству предприятия и отделу кадров нужно придумать любые методы и способы по найму к себе молодых специалистов, так как в скором времени рабочих просто не останется.

3) Анализ уровня образования на предприятии ООО завод “Сокол” ЗАО “САЗ” показал что большую часть работников(78%) составляют рабочие имеющие средне специальное образование. В дальнейшем нужно отдавать отчет что лучше брать к себе людей имеющих высшее образование.

В заключение могу сказать что нужно постоянно проводить мониторинг мотивации персонала и стимулирование труда, не реже чем раз в год. Главное помнить что люди могут добиться большего лишь тогда, когда у них будет сильная мотивация к этому, большое желание, стремление добиться чего то большего, чем они добились на сегодняшний день.

