

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 ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ АО
«САРАТОВСТРОЙСТЕКЛО»)**

студентки 4 курса 441 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Блохиной Елены Вячеславовны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

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

подпись, дата

Абриталина А.С.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

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

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

Введение

Актуальность исследования данной проблемы обусловлена тем, что результаты деятельности современных предприятий напрямую зависят от способности максимально использовать трудовой потенциал своих сотрудников, и с учетом этих обстоятельств совершенствовать свои методы управления. Одним из инструментов, позволяющих эффективно использовать возможности и способности каждого работника, является стимулирование труда. Построение грамотной и рациональной системы стимулирования – сложная и при этом важная задача. В настоящее время многие научные деятели, а также руководители многих современных предприятий, уделяют большое внимание вопросу повышения эффективности стимулирования труда. Их работы послужили теоретической основой данной выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования труда на примере предприятия АО «Саратовстройстекло».

Исходя из поставленной цели, в работе решаются следующие задачи:

- сформулировать понятие и определить сущность стимулирования труда;
- рассмотреть различные понятия стимулирование труда, стимул, мотив;
- определить функции и роль стимулирования труда в современных предприятиях;
- рассмотреть различные формы и методы стимулирования труда;
- изучить финансовую и хозяйственную деятельность предприятия АО «Саратовстройстекло»;
- провести анализ существующих форм и методов стимулирования труда персонала в АО «Саратовстройстекло»;
- разработать основные рекомендации по совершенствованию стимулирования труда.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система управления персоналом предприятия АО «Саратовстройстекло».

Предмет исследования – стимулирование труда персонала АО «Саратовстройстекло».

Структура данной работы обусловлена поставленной целью и задачами. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Во введении определена актуальность проблемы, а также поставлены цель и задачи исследования, кроме того определены объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты стимулирования труда персонала: понятие стимулирования, функции, формы и методы стимулирования.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности АО «Саратовстройстекло», рассмотрены основные показатели деятельности, проанализированы особенности материального, косвенно-материального и морального стимулирования труда на предприятии.

В третьей главе определены направления совершенствованию стимулирования труда, а также разработаны новая система оплаты труда сотрудников «Механической службы производства 56», а также приведен расчет ее эффективности.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные выводы по выпускной квалификационной работе.

Основное содержание работы

Одна из главных задач любого современного предприятия состоит в поиске эффективных способов управления трудом, которые будут способствовать активизации трудового потенциала. Важнейшим аспектом, влияющим на эффективность работы персонала, является стимулирование труда работников, определенная модель которого существует на каждом

предприятию или фирме. В данной работе, под стимулированием труда будет пониматься комплекс экономических, организационных и социально-психологических мер воздействия на работника с целью обеспечения его заинтересованности в результатах труда, а также повышения эффективности его трудовой деятельности.

На основе анализа отечественного и зарубежного опыта, описанного в публикациях, можно выделить перечень основных стимулирующих факторов в организации в зависимости от характера их воздействия на работников. Стимулирующие факторы разделены на три группы: 1) материальное стимулирование; 2) косвенно-материальное стимулирование; 3) мотивация или организационные и нравственно-психологические (моральные) побудительные силы.

Акционерное общество «Саратовстройстекло» - предприятие, основным видом деятельности которого является производство листового стекла. Также предприятие работает еще по 14 направлениям. В данный момент предприятие – один из лидеров отечественной стекольной индустрии. Предприятие поставляет продукцию как на российский, так и на международный рынок уже 55 лет. География продаж саратовского стекла насчитывает около 30 стран мира. Продукция - стекло толщиной от 3 до 12 миллиметров – соответствует международным стандартам. Дополнительные виды деятельности предприятия по ОКВЭД: производство полых стеклянных изделий, торговля оптовая листовым стеклом, торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями, торговля оптовая санитарно-техническим оборудованием и пр.

В данный момент предприятие характеризуется хорошим финансовым положением. Активы на 31.12.2016 характеризуются следующим соотношением: 43,8% внеоборотных активов и 56,2% текущих. Несмотря на фактическую неизменность величины активов за период с 2012 по 2016 г., собственный капитал увеличился на 5,5%, что, в целом, свидетельствует о положительной динамике имущественного положения организации. Чистые активы организации намного (в 11,8 раза) превышают уставный капитал.

Материальное стимулирование является самым распространенным видом стимулирования труда в современной практике управления. Данной форме стимулирования предприятия часто уделяют очень большое внимание. Предприятие АО «Саратовстройстекло» не является исключением. На предприятии разработано множество различных форм материального стимулирования. Подробно рассмотрим каждый из факторов материального стимулирования, реализованных на предприятии АО «Саратовстройстекло».

Основной формой материального стимулирования является заработная плата. Источником выплаты заработной платы работникам служит Фонд Оплаты Труда, образуемый от реализации товаров, производимых АО «Саратовстройстекло». В целях обеспечения единого подхода к оплате труда работников, объективности, мотивации и конкурентоспособности системы оплаты труда, на предприятии разработано «Положение об оплате труда работников АО «Саратовстройстекло», а также дополнения к нему. Отдельные вопросы оплаты труда описаны в «Коллективном договоре Открытого акционерного общества Саратовстройстекло на 2015-2018 годы».

Ежемесячное премирование сотрудников – один из основных инструментов материального стимулирования труда. Правильная организация премирования работников за качественные показатели работы способствует росту производительности труда, повышению заинтересованности персонала в результатах труда, экономии материальных ресурсов, улучшению качества продукции, внедрению инновационных технологий. Ежемесячные премиальные выплаты на предприятии «Саратовстройстекло» производятся за выполнение установленных показателей и условий премирования в соответствии с порядком и в сроки, предусмотренные действующими положениями о премировании.

На предприятии реализована система персональной надбавки, которая может устанавливаться за:

- профессиональное мастерство;
- постоянное совмещение профессий и должностей;

- особые условия работы;
- сложность поручаемых заданий;
- расширение зон обслуживания.

На предприятии предусмотрено премирование сотрудников за особые достижения. Ежемесячно генеральный директор имеет право премировать особо отличившихся работников. Также, работник может быть премирован из фонда руководителя подразделения (согласно Положению о порядке премирования работников предприятия из фонда руководителя подразделения).

Важным для предприятия, действующего в условиях современной экономики, является стимулирование инновационной деятельности. Инновационные решения способны оказать положительное влияние на деятельность организации в целом. Для стимулирования инновационной деятельности на предприятии АО «Саратовстройстекло» разработана премия имени В.И. Оржевского.

Помимо материального стимулирования, на предприятии АО «Саратовстройстекло» используется косвенно-материальное стимулирование. Следует отметить, что применение косвенно-материального стимулирования, по мнению современных исследователей, важно для предприятий. Помимо предусмотренных законодательством компенсаций, на предприятии используются и другие аспекты данного вида стимулирования, что закреплено в Коллективном договоре, различных Положениях и других локальных нормативных актах.

Неотъемлемым компонентом современных концепций и практик менеджмента организации, обеспечивающих общую эффективность предприятий, является также и нематериальное стимулирование. Опыт практической деятельности показывает значимость моральных инструментов стимулирования для сотрудников компаний, и подтверждает ошибочность мнений об абсолютном значении материальных факторов в формировании лояльности персонала.

На основе проведенного анализа предприятия АО «Саратовстройстекло», с учетом специфики данной организации, условий труда ее сотрудников, можно предложить следующие мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда:

1. Распределение неиспользованного фонда по заработной плате в конце года, с учетом выполнения подразделениями и предприятием в целом, целей, поставленных на прошедший год.

2. Формирование целей и задач подразделения на год с учетом мнения сотрудников подразделения.

3. Организация ротации кадров вышестоящих руководителей.

4. Доработка показателей премирования, с учетом принципов объективности и адекватности, учитывая специфику и личный вклад сотрудников в результат работы предприятия.

5. Для таких структурных подразделений предприятия, как «Механическая служба производства 56», «Энергетическая служба производства 56», а также «Конструкторское бюро», возможно совершенствование системы оплаты труда, что будет более целесообразным с точки зрения стимулирования труда. Подробнее остановимся на реализации данного мероприятия. Внедрение новой системы выплаты заработной платы рассмотрим на примере «Механической службы производства 56».

Механическая служба производства 56 включена в Производство 56 АО «Саратовстройстекло». Служба занимается обслуживанием и ремонтом оборудования предприятия. В состав службы входят 13 сотрудников.

Одна из главных функций данной службы состоит в обеспечении бесперебойной работы автоматизированного высокотехнологичного оборудования. Главной функцией механической службы можно назвать предотвращение поломок оборудования. Многие несложные работы служба может выполнять без остановки оборудования, однако для тяжелых и сложных работ по ремонту требуется остановка, что влечет за собой большие финансовые потери для предприятия. Этим обуславливается важность

механической службы для предприятия в целом. Однако можно сказать, что материальное стимулирование сотрудников не затрагивает обязанности по ремонту оборудования. При существующей системе выплаты заработной платы, сотрудники получают основное материальное вознаграждение в соответствии со временем, проведенным на рабочем месте, что не стимулирует сотрудников самостоятельно находить поломки в оборудовании, предотвращая тем самым финансовые потери предприятия. При этом, можно сказать, что зачастую именно мелкие поломки, своевременно обнаруженные, имеют ключевое значение для организации в целом, так как могут предотвратить серьезные повреждения и финансовые затраты в будущем. Для предприятия это так же выгодно тем, что позволит продлить срок службы оборудования.

Для сотрудников механической службы производства 56 на данный момент применяется повременно-премиальная система заработной платы. Предполагается перевод электрогазосварщиков, слесарей-ремонтников и слесарей-ремонтников (дежурных) на новую систему оплаты труда, при которой сумма, выплачиваемая по часовой ставке будет зависеть от вида выполняемых работ. В дальнейшем, при рассмотрении предлагаемой системы, должность механика не учитывается, так как исходя из особенностей работы данного сотрудника, существуют сложности в определении критериев, по которым возможно выплачивать заработную плату по предлагаемой системе.

Предполагается доработка следующих составляющих: «Оплата повременно-премиальная» и «Премия».

Оплату повременно-премиальную предполагается заменить на два типа выплат:

1. Минимальная фиксированная ежемесячная сумма, которая будет выплачиваться сотруднику независимо от объема выполняемых работ.
2. Оплата непосредственно выполняемых ремонтных и профилактических работ в зависимости от их сложности и тяжести.

Премия предполагается выплачивать по критериям, отличным от действующих в настоящий момент.

Наличие фиксированной части заработной платы обуславливается потребностью человека в безопасности и стабильности, одним из проявлений которой является предсказуемая часть заработной платы. Размер данного типа выплат предполагается установить в зависимости от квалификационного разряда сотрудника. Весь объем работ, выполняемых механической службой можно подразделить на три категории. Для каждой из этих категорий предполагается установить почасовую ставку, выплачиваемую работнику за выполнение данного вида работ. Разница в заработной плате у работников различной квалификации будет возникать из-за того, что к некоторым более высоко оплачиваемым видам работ могут привлекаться только сотрудники высоких квалификаций. Таким образом, будет осуществляться материальное стимулирование сотрудников к совершенствованию своих профессиональных навыков.

Данная система выплаты заработной платы направлена на стимулирование работников к самостоятельному выявлению неполадок в работе оборудования, в то время как в системе оплаты труда, используемой в настоящее время, не уделено должного внимания этой проблеме. В предлагаемой классификации выполняемых работ количество усилий, затрачиваемых на работы легкой, средней и сложной категорий сильно отличается, сотрудники будут стимулированы на поиск и устранение преимущественно небольших поломок оборудования.

Затраты предприятия на содержание данной службы составляют: оплата труда сотрудников, издержки от невыпуска продукции в связи с поломками оборудования, затраты на содержание и обслуживание оборудования, затраты на ремонт и приобретение запасных деталей и оборудования, выплаты подрядным организациям. В настоящий момент данная сумма составляет . Предполагаемые затраты после внедрения системы составят

Суммарная экономия предприятия составит

Заключение

На сегодняшний момент не возникает сомнений в том, что персонал – это ключевой ресурс организации, грамотное использование которого играет важную роль в достижении высоких результатов. Стимулирование труда при этом выступает одним из ключевых инструментов, которым пользуются менеджеры предприятий.

Стимулирование труда выполняет такие функции как содействие повышению эффективности производства, формирование нравственного климата в организации, социальной структуры в обществе.

В данной выпускной квалификационной работе, в качестве объекта исследования было взято предприятие АО «Саратовстройстекло», специализирующееся на производстве стекольной продукции. Стимулирование труда на данном предприятии было рассмотрено с точки зрения материального, косвенно-материального и морального методов стимулирования.

Наибольшее внимание на данном предприятии уделено материальным формам стимулирования труда – для разных подразделений и категорий работников существуют различные принципы и методы распределения материальных средств: заработная плата, регулярное и нерегулярное премирование. Косвенно-материальное стимулирование реализуется через такие инструменты как: организация праздников, оплата медицинских осмотров, абонементов в бассейн, оплата обучения. К моральным стимулам труда относятся различные внутренние конкурсы для сотрудников, присвоение почетных званий, размещение на доске почета.

Стимулирование труда на предприятии имеет свои недостатки, такие как не в полной мере справедливая система премирования, неиспользуемые возможности по учету мнения подчиненных и т.д. В качестве мероприятия по совершенствованию стимулирования труда было выбрана переработка системы

оплаты труда механической службы производства 56. Основная цель данной службы – осуществление обслуживания и ремонта оборудования предприятия, из чего можно сделать вывод, что с точки зрения стимулирования труда, было бы целесообразно стимулировать предотвращение сотрудниками поломок оборудования, а не только последующий ремонт, который может потребовать значительных материальных затрат для предприятия.

В выпускной квалификационной работе было предложено осуществлять оплату труда персонала службы в соответствии с выполняемой ими работой. Оплату предполагается осуществлять в зависимости от сложности и тяжести выполняемой работы. Данная система позволит сократить количество потерь рабочего времени, стимулировать повышение сотрудниками квалификации, вследствие чего сотрудники будут осуществлять такой ремонт оборудования, для которого в данный момент им не хватает знаний и навыков. Также, со временем, появится возможность отказаться от затрат на обслуживание некоторого оборудования подрядными организациями.

Таким образом, как было подсчитано, суммарная экономия предприятия составит 10357980,7 руб. в год, при этом средняя заработная плата сотрудника службы возрастет с 34030 руб. до 40506 руб. в месяц, что обеспечит выполнение задач предприятия по максимизации прибыли, и при этом удовлетворит потребности сотрудников в справедливой оплате труда.