

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

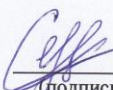
38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

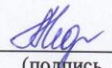
«Совершенствование системы стимулирования труда персонала на
промышленном предприятии (на примере АО «ПО «Электроприбор»)»

Студент

 08.06.20
(подпись, дата)

Серёжина О.А.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 08.06.20
(подпись, дата)

Седлецкий А.В.
(фамилия, инициалы)

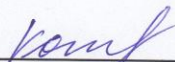
Нормоконтролер

 13.06.20
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 08.06.20, № 9)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой отлично (протокол ГЭК от 23 июня 20, № 2)

Секретарь ГЭК


(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Сущность понятия «стимулирование труда»	8
1.2 Система стимулирования труда в управлении персоналом.....	18
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР».).....	27
2.1 Опыт стимулирования труда персонала на промышленных предприятиях.....	27
2.2 Анализ и совершенствование системы стимулирования труда персонала в АО «ПО «Электроприбор».....	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	44
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	46
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	50

ВВЕДЕНИЕ

В процессе работы в организации человек выполняет свою трудовую функцию для получения материального вознаграждения. Выполняя свою работу, сотрудник способствует достижению целей организации, и то, насколько он замотивирован на эффективное выполнение своей трудовой функции, либо ускоряет либо замедляет этот процесс. В настоящее время существует множество вариантов и способов повысить стимул персонала, так как сегодня «кадры решают всё» и от них напрямую зависит большая часть успеха компании, и правильно используя инструмент стимулирования персонала, можно достичь больших успехов при минимальных затратах.

Но затруднительно без специальных знаний определить какой стимул заставит человека работать с максимальной отдачей. Это связано с тем, что у каждого человека свои ценности, принципы и приоритеты, и соответственно, для каждого из них необходимо подбирать свой «ключ». При этом также следует учитывать национальные и религиозные различия, различия в компетенции, уровне благосостояния.

Также изучение вопроса стимулирования персонала обусловлено поиском новых методов выхода из экономического кризиса, так как персонал является одним из главных ресурсов организации.

В современной обстановке главным стимулятором для персонала является гарантия стабильной заработной платы, при этом зачастую во внимание не берётся содержание работы, возможность реализации и так далее, а важно просто наличие стабильности и спокойствия за своё рабочее место. Но помимо этого существует ряд людей, которые имеют высокую степень профессионализма, они имеют новое видение себя как работника и соответственно своей рабочей функции [20, с. 124].

Таким образом, в настоящее время известно, что персонал является одним из самых влиятельных факторов, определяющих успех организации. И

для успешного развития бизнеса необходимо изучать вопрос стимулирования персонала и находить новые пути влияния на эффективность работников.

Исходя из этого, основной целью работы является провести анализ системы стимулирования труда промышленной организации АО «ПО «Электроприбор» и предложить рекомендации по её совершенствованию.

Объектом изучения является технология исследования системы стимулирования труда в промышленных организациях.

Предметом изучения в работе считается система стимулирования труда персонала промышленной организации АО «ПО «Электроприбор»

Для достижения поставленной цели, в работе ставятся следующие задачи:

- установить сущность понятия «стимулирование труда» в социологии;
- изучить систему стимулирования персонала в сфере управления персоналом;
- проанализировать систему стимулирования труда на зарубежных и отечественных предприятиях;
- проанализировать систему стимулирования персонала на АО «ПО «Электроприбор» и разработать рекомендации по её совершенствованию.

Структура работы представляет из себя: введение, две главы, логически связанных между собой, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе описывается теоретическая часть работы, термины, понятия, структура процесса стимулирования.

Во второй главе рассматривается непосредственно практический опыт стимулирования персонала, при чём, как отечественных, так и зарубежных компаний.

Практическая значимость работы заключается в разработке ряда рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования на АО «ПО

«Электроприбор». Внедрение этих рекомендаций поспособствует повышению уровня мотивации персонала, и, как следствие, повышение производительности труда.

Теоретической основой данной работы являлись труды учёных, которые подробно изучали все сферы управления персоналом: Т.Ю. Базаров, М. Армстронг, С.В. Шекшни, С.К. Мордовина, А.Я. Кибанова, Э.К. Старобинского.

При написании работы использовались следующие методы исследования: изучение и анализ научной литературы, включая книги, учебники, журналы, интернет-ресурсы, наблюдение за работой сотрудников, сравнение различных методов повышения стимулирования персонала, метод интервьюирования.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность понятия «стимулирование труда»

Стимулирование труда является достаточно сложным, многоаспектным явлением, который имеет отношение к разным сторонам жизни человека. Сущность стимулирования отражается через психологическую, физиологическую и социальную составляющие.

Исследования в области стимулирования и мотивации персонала проводились множеством учёных. Одни из них изучали классификацию потребностей, другие процессам стимулирования и мотивации.

В середине 1990-х годах изучение процесса стимулирования труда и его влияние на эффективность работы сотрудников проводилось по следующим направлениям:

- оплата труда и её стимулирующий характер в результате перехода к рыночным отношениям;
- вопросы нормирования труда и регламентации;
- проблемы стимулирования труда предприятий с различными формами собственности [12, с.18].

Существует множество интерпретаций понятия стимулирование персонала. Так Бурина А.В. считает, что стимулирование труда это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Ромашков А.В. описывает стимулирование труда как метод воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию. В современном экономическом словаре, соавторами которого являются Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б., понятие стимулирование труда приводится как экономическое побуждение, использование материальных стимулов,

способствующих тому, чтобы производители, потребители, покупатели вели желаемым образом к выгоде и в интересах лиц, применяющих стимулирование. По мнению Толстикова Е.В., стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда [35, с.168].

В психологии стимулами считаются все внешние побудители и составляющие ситуации, которые, так или иначе, влияют на поведение индивида. Основу стимулирования здесь составляет взаимодействие внешних стимулов и внутренних особенностей личности индивида.

В физиологии стимул это фактор, или раздражитель, который посредством воздействия на организм, возбуждает его структуры и вызывает яркую реакцию. Стимуляцией называют воздействие различных факторов внешней или внутренней среды на организм, которое вызывает мотивацию организма [17, с.254].

Стимулы к труду в социологии — это действия, приводящие или не приводящие к принятию решений индивидом относительно своего трудового поведения. Стимулы могут иметь различные формы, методы. Стимулирование труда в социологии является своеобразным толчком для активизации мотивационных систем человека. Именно поэтому в управлении персоналом стимулирование труда рассматривается именно с точки зрения социологии.

Стимул это фактор из вне, который побуждает человека к выполнению чего-либо, а главное к желанию это выполнять. «Стимул — это внешняя побудительная причина к какой-нибудь деятельности, не зависящая от работника». Организации, имеющие большой опыт в правильном стимулировании персонала, наглядно показывают, насколько стимул работников может изменить производительности персонала [15, с.14].

Понятие «стимулирование труда» в социологии может употребляться как в узком, так и широком смысле.

Так в широком смысле стимулирование это все методы, применяемые в практике управления персоналом для повышения уровня мотивации сотрудников.

Любой из возможных методов стимулирования является источником стимулирования персонала, таковые источники делятся на две подгруппы: доходы и привилегии. Входящие в их состав методы стимулирования перечислены в рисунке 1 [35, с.166].

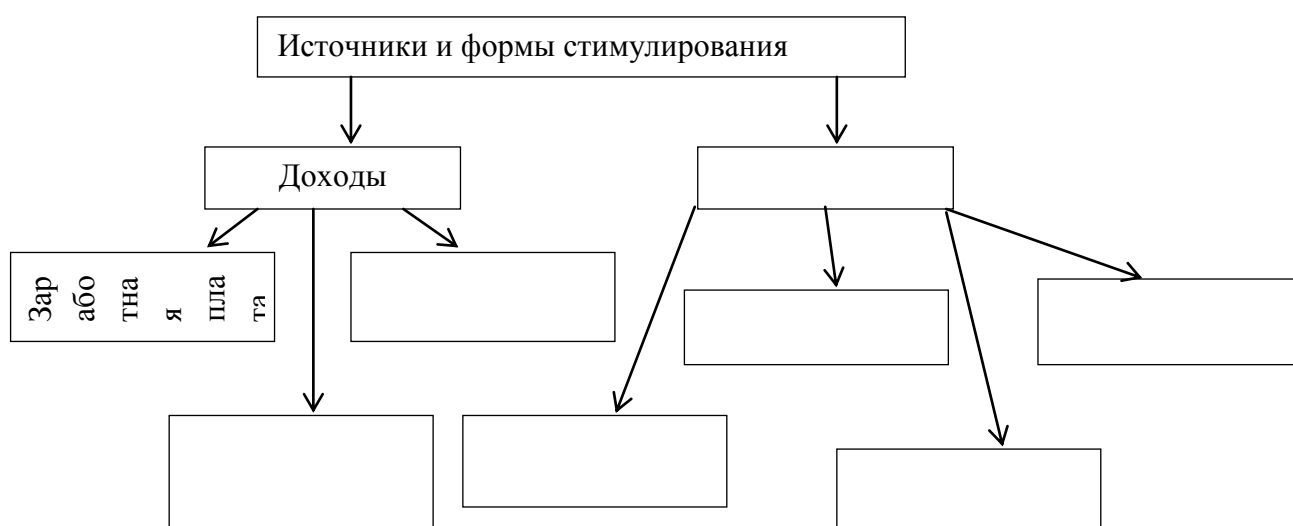


Рисунок 1 - Источники и формы стимулирования

Источник: составлено автором по [Толстиков Е.В. Разработка системы материального стимулирования персонала / Е.В. Толстиков // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2015. – №12-4. – С. 166-169.]

Выделяют следующие методы стимулирования:

- Административные – методы, которые реализуются посредством приказов, заданий и прочего;
- Экономические – это методы, включающие в себя использование стоимостных рычагов привлечения людей к труду, то есть использование материальной стороны взаимодействия работника и работодателя. Здесь

применяются как прямые (заработная плата, премии и т.д.), так и косвенные (кредиты, налоги) рычаги;

– Социально-регулятивные – стимул человека к труду, который он получает из социума (из коллектива, круга друзей, семьи), то есть побуждение к деятельности осуществляется через удовлетворение разнообразных потребностей личности, социальной группы или трудового коллектива [11, с.34].

В узком смысле понятие стимулирования труда совпадает с социально-регулятивными методами. То есть в узком смысле стимулирование персонала это побуждение человека к труду посредством его окружения, в рамках организации это трудовой коллектив. Это связано с тем, что человек в случае такого метода стимулирования, получает удовольствие от процесса труда и ему хочется достичь максимального результата.

Поэтому такие методы стимулирования эффективнее, чем непосредственное воздействие, то есть административные и экономические методы. Но они имеют и свои особенности. Во-первых, социально-регулятивные методы опосредованы. Во-вторых, по организации подобного стимулирования возникает проблема выделения и сравнения, с одной стороны, системы стимулов, с другой - системы целей и потребностей, на удовлетворение которых направляются данные стимулы. В случае совпадения (т.е. если используемые стимулы направлены на удовлетворение именно тех потребностей, которые необходимо), эффективность стимулирования труда повышается, и наоборот [18, с.10].

Со временем в огосударствленных организациях закрепились жёсткое распределение должностных обязанностей. Поэтому в современных условиях люди стали чаще выбирать предприятия с негосударственной формой собственности. Это связано с тем, что в таких организациях чаще прибегают к использованию различных методов стимулирования трудовой мотивации.

Таблица 1 - Методы стимулирования результативности труда

Метод	Сущность
Экономический метод	Денежное поощрение или наказание в виде лишения премий и штрафов.
Целевой метод	Постановка перед подчиненными конкретных целей и задач повышает его активность.
Метод расширения и обогащения работ	Расширить работу значит дать работнику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают «более сложную» работу, работу более высокого порядка, более разнообразную или более значимую.
Метод соучастия или привлечения работников	(партиципативный стиль), когда работники учувствуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работников.

Источник: составлено автором по [Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2016. – С. 8-15]

Помимо указанных выше методов, можно выделить и такие методы, как:

- Методы материального стимулирования. Это самый распространённый метод, к которому прибегают руководители предприятий, так как он более понятен для персонала и прост в использовании;
- Целевые методы. Данная группа методов заключается в создании для персонала определённой цели, которую им необходимо достичь. Эти методы позволяют повысить трудовую мотивацию сотрудников за счёт создания у них определённого образа результата, к которому они стремятся и пытаются воплотить. Как показывает практика, при правильной формулировке целей для персонала, организация способна достичь больших высот;
- Методы индивидуального обогащения труда. Посредством удовлетворения социальных, престижных потребностей работников, которые осуществляются через предоставление работникам более сложных трудовых задач, руководство способно повысить трудовую мотивацию персонала;

– Методы соучастия (партисипативность). Данные методы осуществляются через передачу некоторых полномочий по управлению организацией её работникам, таким образом, персонал чувствует свою важность, а также причастность к развитию предприятия [16, с.123].

На практике чаще всего организации прибегают к нескольким видам методов, то есть создают индивидуальные, подходящие именно им, виды стимулирования [14, с.8].

Эффективная система стимулирования труда возможна лишь при правильном определении мотивов и потребностей. Потребности, согласно В.А. Василенко, это заложенная в нас природой и обществом программа жизнедеятельности. В. И. Ковалёв считает, что возникновение у человека потребности связано с присвоением, принятием им нужд общественного развития. Так, потребность в труде возникает у человека в результате осознания важности труда для общества, общественной необходимости труда. Требования общества к каждому своему члену выступают в роли стимулирующих заданий, после того, как человек принял эти требования, они становятся для него долговременными стимулирующими установками. Со временем и изменением обстоятельств они будут актуализироваться и становятся мотивами поведения [12, с.254].

Мотив, в свою очередь, по мнению Х. Хекхаузена, включает в себя эту самую потребность, а также побуждение, влечение, стремление, желание, склонность. Таким образом, мотив задаётся таким соотношением понятий индивид и среда, которое само по себе является более желанным или удовлетворительным чем настоящее состояние индивида. В итоге, Хекхаузен сводит к тому, что мотив это всего лишь конструкт мышления, а не существующий в действительности феномен. В зарубежной психологии насчитывается около 50 теорий мотивации. Но в отечественной психологии также нет точного определения понятия мотива. Божович Л. И. рассматривает мотив как чувства, эмоции, идеи, переживания. Платонов К.

К. считает, что мотив это психический процесс, свойство и состояние личности [12, с.259].

Именно мотив, с точки зрения психологии, направляет и побуждает человека к деятельности, а не стимул, как принято считать. Стимул, стимулирование является для человека явлением из внешней среды. Стимул может являться, а может и не являться мотивом к действию. Стимул можно назвать мотивом только когда он совпадёт с внутренней потребностью или уже существующим мотивом. Также стимул может являться инструментом, который вызовет действие определённого мотива. Стимулом может быть любой предмет, действия других людей, обязательства или какие-либо дополнительные возможности. Чаще всего человек реагирует на стимулирование неосознанно, иногда эта реакция может не поддаваться сознательному контролю [31, с.230].

У каждого человека свой стимул, поэтому нет какого-то единого стимула, который влиял бы на всех одинаково эффективно. Использование большого ряда различных стимулов для повышения уровня мотивации людей к труду и будет являться процессом стимулирования персонала [13, с.54].

На сегодняшний день существует множество вариантов стимулирования персонала. Одним из самых распространённых методов стимулирования персонала является материальное стимулирование. В условиях рыночной экономики он является одним из самых эффективных методов. Но очень важно правильно оценить ситуацию, в которой данный метод реализуется [6, с.60].

Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование является средством эффективного осуществления мотивирования. Иными словами, мотивация сотрудника это внутреннее побуждение к действию, в то время как стимулирование это создание внешних условий, при которых сотрудник будет нацелен на выполнение трудовой функции. Здесь интересно отметить, что с повышением уровня развития человеческих отношений на предприятии,

снижается частота применения стимулирование в процессе управления персоналом. В таком случае организация чаще прибегает к обучению и воспитанию персонала, так как люди заинтересованы в своём труде и им хочется развиваться в данной сфере деятельности без какого-либо стимулирующего процесса со стороны руководства [32, с.323].

Исходя из иерархической классификации потребностей Абрахама Маслоу, был сформулирован закон психологии, согласно которому человека возможно простимулировать к каким либо действиям только в случае удовлетворения его более примитивных потребностей. Таким образом, если существует угроза фрустрации или базисные потребности фрустрируются, то побудить человека к какой-либо деятельности будет достаточно проблематично, воздействуя на потребности высокого порядка [30, с.111].

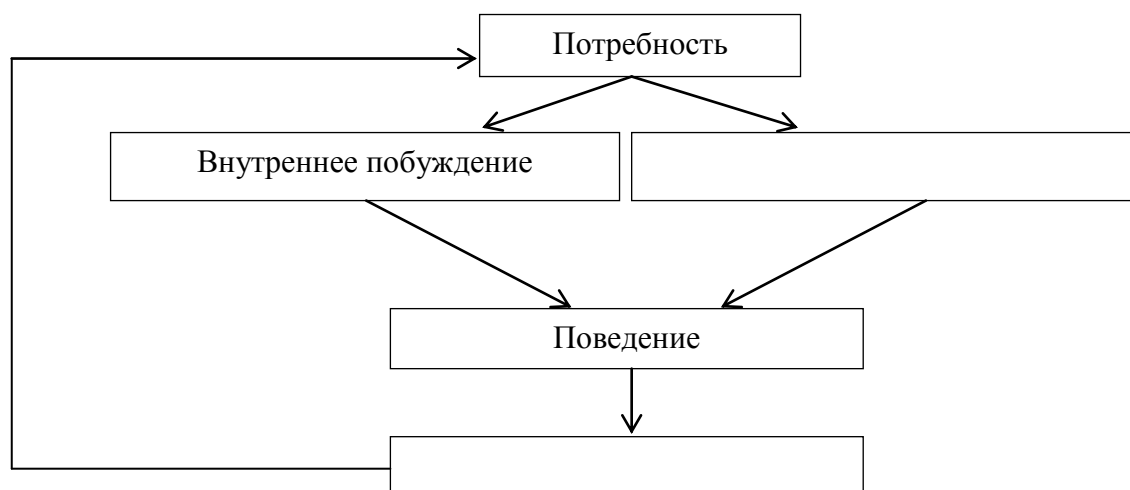


Рисунок 2 -Модель простейшего стимулирующего процесса

Источник: составлено автором по [Ситдикова, Л.Ф. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Л.Ф. Ситдикова, И.И. Садриева // Вектор экономики. - 2018. - № 5. - С. 111]

В управлении персоналом существует ряд теорий стимулирования труда, которые имеют различный взгляд на эффективное стимулирование трудовой деятельности персонала. Выделяют следующие основные теории мотивации и стимулирования труда:

1. Концепция Герцберга. В своей теории Герцберг обращает внимание на внутренние и внешние факторы стимулирования труда. Согласно его теории, внешние факторы оказывают влияние на условия труда, а внутренние создают самоощущение от работы, которой занимается сотрудник, влияет на его желание проделать больший объём работы.

2. Теория Маслоу. Согласно теории Маслоу, люди при помощи работы могут удовлетворить свои потребности, которые Маслоу представил в виде пирамиды. В неё он внёс следующие потребности:

- Вода и пища, это самые первичные потребности, которые возникают у нас на подсознательном уровне.
- Потребность в безопасности, так как в безопасности у нас не возникает чувства тревоги.
- Потребность во взаимоотношениях, желание нравится окружающим.
- Потребность в социальном признании, попытки добиться признания среди других.
- Стремление к самосовершенствованию и саморазвитию. Высшая ступень потребностей.

3. Концепция Тейлора. Тейлор же считал, что необходимо учитывать физиологическое состояние персонала, и создал ряд шагов, которые необходимо проделывать для создания наиболее эффективно работающего персонала:

- Производить оплату за определённый объём работы, либо за определённое время, проведённое на работе;
- Прибегать к прямому воздействию, давлению;
- Излагать точный список должностных функций работника для четкого представления его трудовых обязанностей;
- Составить ряд критериев, исполнение которых обязательно в процессе работы.

– По его мнению, следование этим правилам должно было обеспечить максимальный уровень мотивации персонала для выполнения своих должностных обязанностей.

4. Концепция МакКлелланда. В данном случае теория строится на утверждении, что любой сотрудник имеет конкретные желания, к исполнению которых он постоянно стремится. Выглядят они следующим образом:

- Желание быть успешным;
- Стремление к власти;
- Стать участником высшего общества.

Большинство работников организации дорожат своим рабочим местом и стараются укрепиться на нем. Только одни из них пытаются укрепить свои лидерские позиции, а иногда и увеличить их, а для других более важны личные достижения. Таким образом, если руководитель правильно определит, к какому из этих трёх желаний более склонен сотрудник, то он сможет правильно подобрать мотиватор, которые необходим для данного работника [36, с.418].

Список других теорий мотивации и стимулирования труда персонала приведен в таблице 2.

Таблица 2 - Теории мотивации и стимулирования

Содержательные теории	Теория потребностей Маслоу
	Теория потребностей МакКлелланда
	Теория потребностей Альдерфера
	Теория мотивации Герцберга
Теории отношений	Теория человеческого фактора МакГрегора
	Концепции Шеина
	Теория Z Y Оучи
Процессуальные теории	Теория ожиданий Врума
	Теория справедливости

Источник: составлено автором по [Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. - М.: Инфра-М, 2015. - 254 с.]

Исходя из характера конкретных условий стимулирования персонала, выделяются общая и целевая формы стимулирования. Общая форма рассчитана на весь персонал производства и подходит для любого сотрудника. При данной форме поощрение будет осуществляться по общеорганизационным мероприятиям, а также в связи с юбилейными датами конкретных работников или же в связи с государственными праздниками. В данной форме учитывают продолжительность трудовой деятельности, разовые достижения и успехи. Условия получения таких наград должны иметь строго общий характер.

В целевой форме обязательное условие это разработка положений. Важно чётко фиксировать относительные, а также абсолютные показатели результатов конкретной деятельности сотрудников, достижение которых считается условием присвоения звания [5, с.6].

Важно, что целью стимулирования является получение максимальной пользы от использования существующих ресурсов предприятия. Организации необходимо привлечь необходимое количество персонала при минимальных затратах. Это сложный, многоаспектный процесс, который присутствует во всех сферах жизни человека, это не обязательно рабочий процесс, стимул необходим и в семье, в кругу друзей, для личного развития. Сущность стимулирования можно проследить в психологии, физиологии и социологии.

1.2 Система стимулирования труда в управлении персоналом

В основе любой трудовой деятельности лежит потребность в удовлетворении своих материальных и духовных желаний, которые влекут за собой экономические интересы. Исходя из этого, стимулирование трудовой деятельности персонала осуществляется посредством воздействия именно на

личный экономический интерес, то есть создают максимальный интерес к выполнению своей трудовой функции на предприятии.

Процесс стимулирования это воздействие на работника, включающее в себя учёт его интересов, желаний, стремлений, целей, мотиваций, особенностей поведения. В основу стимулирования ставят взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности. Данный процесс осуществляется через создание таких условий труда, в которых работник захочет действовать определённым образом, который в итоге приведёт к наилучшему результату [6, с.22].

Особенность стимулирования персонала организации заключается в том, что та форма поведения, которую работник выбрал для себя как верную, соответствует целям субъекта стимулирования, а также целям тех, кто такие ситуации создаёт. Так, выбирая из двух предприятий, одно из которых предоставляет возможность бесплатного обучения, а второй бесплатно отправляет сотрудников ежегодно в санаторий, человек, которому важна разгрузка и отпуск, конечно, выберет второй вариант. Для другого работника будет важнее повысить свою квалификацию, и, конечно же, он выберет первую организацию. Это ситуация личного выбора. Благодаря ей организации имеют максимально замотивированный персонал, а люди получают работу, которая удовлетворяет их потребностей [29, с.107].

Деятельность работников предприятия всегда нацелена на получение определённых значимых для социума благ, а успешное функционирование предприятия основывается на том вкладе, который персонал вносит в организацию. Исходя из этого, можно сделать вывод, что стимулирование это обмен деятельностью между организацией и сотрудником [33, с.336].

Таким образом, основная задача управления персоналом в сфере стимулирования персонала состоит в том, чтобы так воздействовать на потребности, стимулы, мотивы сотрудника, чтобы вызывать у него желание максимально эффективно выполнять свою трудовую функцию. В этом проявляется разница между социальной мотивацией и стимулированием

труда. Так, если социальное стимулирование предполагает наличие механизма вхождения индивида, социальных групп в контексте социальной реальности, выбора способа, регулирования уровня активности своего участия в трудовой деятельности под влиянием ряда факторов, в то время как стимулирование труда это способ управленческого воздействия на трудовое поведение, уровень мотивации сотрудников [2, с.263].

В литературе по управлению персоналом достаточно часто встречается понятие «стимулирование трудовой мотивации». Данное понятие в полной мере отражает соотношение социальной мотивации и управленческого влияния на механизм социальной регуляции, а также его направленность и интенсивность [38, с.60].

В управлении персоналом понятия «стимулирование» и «поощрение» имеют различные значения. Стимулирование персонала это не только поощрение персонала за какие-либо достижения в труде. Стимулирование труда это один из фундаментальных, основных способов управления персоналом. При этом это не метод, при этом существует наряду с экономическими, политическими, правовыми и другими методами поощрения за труд [27, с.5].

Стимулирование персонала объединяет все эти методы, а также выступает одним из общих методов социального управления, влияния на поведение индивидов, коллективов групп людей. Также важно отметить, что для персонала важна определённая свобода выбора стратегии и тактики поведения в той или иной сфере труда. Рамки этой свободы выбора постепенно обретают более широкий спектр возможностей при переходе от командно-административной системы к рыночной системе управления хозяйством [13, с.54].

Безусловно, эффективный процесс стимулирования персонала способствует, прежде всего, повышению общей производительности труда, то есть решению экономических задач. В экономических функциях для менеджеров по персоналу важно, насколько замотивированы те сотрудники,

которые больше всего задействованы в научно-техническом и социальном прогрессе. Так в промышленной сфере это ремонтники, наладчики, обслуживающие автоматических линий; на транспорте это различные водители «КАМАЗов», «БелАЗ», а также машинисты тяжелонагруженных поездов. Также очевидно, что важно стимулировать сотрудников, задействованных в обслуживании компьютерной техники и информационных систем [37, с.5].

Подробное изучение места и роли стимулирования в механизме управления организацией предполагает выявление функций системы стимулирования персонала. На сегодняшний день выделяют следующие основные функции:

- экономическая функция;
- социальная функция;
- социально-психологическая функция;
- нравственная функция;
- воспитательная функция.

Экономическая функция предполагает содействие росту показателей организации (объем производства, прибыль, количество заказов и т.д.).

Смысл социальной функции стимулирования труда состоит в том, что социально-экономическое положение работников в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимая ту или иную позицию в системе общественного разделения труда.

Социально-психологическая функция стимулирования включает в себе воздействие системы стимулирования организации, которое оказывается на внутренний мир работника (его ценности, потребности, ориентации, приоритеты, принципы, мотивации). Данная функция очень тесно связана с нравственной и воспитательной функциями, так как все они влияют именно на состояние работника и его личные качества, а также на формирование отношения к организации, желанию работать в данном месте [2, с.26].

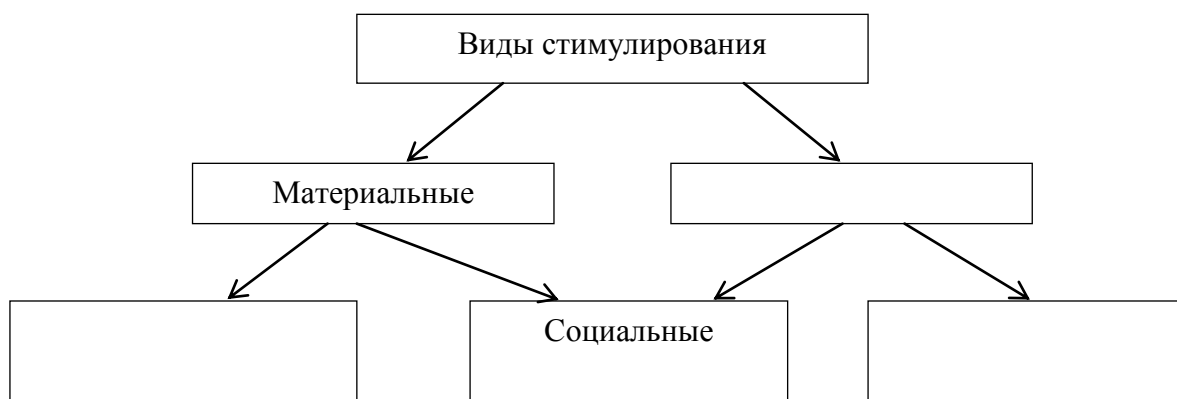


Рисунок 3 - Виды стимулирования

Источник: составлено автором по [Дуванова, Е.А. Виды и формы стимулирования труда / Е.А. Дуванова, И.А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2018. - № 2.]

Для достижения определённых результатов необходимо выбирать подходящую форму стимулирования, которые делятся на две группы, представленные на рисунке 3.

Материальные виды стимулирования – денежное поощрение работников за результат их трудовой деятельности. Материальные виды стимулирования могут быть следующие:

- денежные (заработная плата, премия, надбавки);
- неденежные (путёвки, льготы, спец. условия).

Нематериальные виды могут быть. Это все материальные, но выражающиеся не в денежном эквиваленте, блага, которые сотрудник сам себе не в силах приобрести по каким-либо причинам.

- социальные (потребность самоутверждения, власти);
- моральные (потребность в уважении, похвале, признании);
- творческие (самовыражение, самосовершенствование);[4, с.64]

Различные формы стимулирования затрагивают все сферы трудовой деятельности сотрудника, примеры отражены в таблице 3.

Таблица 3 - Формы стимулирования

Форма стимулирования	Пример
Негативные	Штрафы, наказание, угроза потери работы
Денежные	ЗП, все виды премий и надбавок
Натуральные	Автомобиль, телефон, жильё, питание
Моральные	Грамоты, почётные знаки, награды
Патернализм	Дополнительные соц. и мед. Страхование
Организационные	Условия работы, её содержание и организация
Участие в совладении и управлении	

Источник: составлено автором по [Дуванова, Е.А. Виды и формы стимулирования труда / Е.А. Дуванова, И.А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2018. - № 2.]

Также стимулы могут быть поощряющими и отрицательными. К поощряющим стимулам относят материальные, нематериальные, коллективные и индивидуальные стимулы. Негативными считаются лишение премии, выговоры, увольнение, замечание, перевод на нижеоплачиваемую должность, лишение прав на получение различных льгот [18, с.8].

В Приложении А указаны основные варианты стимулирования, которые чаще всего используются в системе стимулирования труда персонала на предприятиях. Выделяют следующие возможные варианты стимулирования:

- номинальная и реальная заработные платы;
- бонусы различного характера;
- участие в прибылях;
- оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом;
- организация питания сотрудников;
- стипендиальные программы;
- программы обучения персонала;

- программы медицинского обслуживания;
- программы жилищного строительства;
- страхование жизни;
- программа выплат по временной нетрудоспособности;
- медицинское страхование;
- ассоциации получения кредитов [11, с.34].

При формировании системы стимулирования труда на предприятии необходимо учитывать ряд требований, которые способствуют достижению наиболее эффективного результата. Выделяют пять основных требований к системе стимулирования: дифференцированность, гласность, гибкость, оперативность, участие трудящихся в стимулировании.

Правило дифференцированности требует использование различных стимулов для различных групп работников и отдельных рабочих. Связано это с разными стимулами разных людей, для кого-то на данном этапе жизни важно получать высокую заработную плату, для кого-то получить публичную похвалу, а значит признание его мастерства. Поэтому нельзя использовать один метод стимулирования, необходимо прибегать к различным методам, исходя из интересов и стимулов персонала.

При помощи гласности можно получить общественную оценку трудовой деятельности работника или рабочей группы. Данное требование способствует созданию благоприятного климата внутри рабочего коллектива.

Гибкость требует от организации постоянного обновления принятых на предприятии методов стимулирования в соответствии с последними изменениями организационно-технических и социально-экономических условий труда. Посредством постоянных изменений методов стимулирования организация избегает привыкания персонала к методам, применяемым к ним, а значит и снижения эффективности стимулирования.

Оперативность требует от предприятия, чтобы исполнение поощрения или наказания наступало как можно быстрее после совершённого поступка.

Участие трудящихся в организации стимулирования является формой реализации работниками роли хозяина производства, способствует повышению уровня гласности, информативности, а также является предпосылкой для повышения социальной справедливости распределительных отношений в коллективе [30, с.111].

При составлении системы стимулирования персонала учёт таких элементов труда, как условия труда, сменный график работы, а также качества работы сотрудников (учёная степень, профессиональное мастерство, опыт работы и какие-либо трудовые заслуги) выражается через систему надбавок, дополнительных выплат.

Помимо личных заслуг, работники могут получить также материальную помощь, такие выплаты делаются как компенсация за удорожание жизни.

Существуют специальные виды материального стимулирования, которые заняты в экономике. Среди них необходимо выделять районные коэффициенты к заработной плате [34, с.159].

Также по экономическому содержанию выделяют такие виды выплат, как тарифные ставки (это гарантированный обществом размер оплаты труда данного качества за выполнение определённого труда), доплаты (дополнительные выплаты, положенные работникам за дополнительное время на рабочем месте), надбавки (дополнительная плата за высокие трудовые показатели либо за выполнение особо сложной или трудоёмкой работы), материальная помощь (финансовая выплата, компенсирующая разницу между уровнем заработной платы и уровнем цен) [28, с.346].

Заработная плата может быть реальной и номинальной. Реальная заработная плата это все материальные и моральные блага, которые сотрудник приобретает на своём рабочем месте. В свою очередь, номинальная заработная плата это, подтверждённая в документации, сумма денежных выплат за выполнение своей трудовой функции работнику.

Таким образом, стимулирование труда это способ управления поведением персонала, управлением эффективностью их работы, а также стимулирование это один из методов мотивации трудовой деятельности персонала.

Наиболее часто применяемым является материальное стимулирование, которое играет одну из главных ролей в повышении эффективности трудовой деятельности сотрудников. Данный метод сочетает в себе материально-денежное и материально-неденежное стимулирование [9, с.64].

Также зачастую используют духовное стимулирование, в содержании которого находятся моральные, социальные, эстетические, духовные, информационные и социально-политические стимулы. В управлении персоналом стимулирование труда занимает одно из главных мест среди сфер влияния. Повышение моральной мотивации сотрудников является достаточно широко используемой подсистемой духовного стимулирования труда [1, с.37].

Таким образом, система стимулирования является неотъемлемой частью организации рабочего процесса. Стимулирование персонала сегодня является мощным рычагом влияния на производительность организации, так как человек – это один из важнейших ресурсов предприятия, и от него зависит успех деятельности организации. При этом, чтобы грамотно составить систему стимулирования необходимо соблюдать ряд требований и правил, которые обеспечивают эффективность реализации стимулирования персонала.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»)

2.1 Опыт стимулирования труда персонала на промышленных предприятиях

Стимулирование труда предполагает создание такой системы, в которой активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее ожидаемые результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения актуальных и социально обусловленных потребностей персонала.

Совокупность задач для достижения целей стимулирования труда включает в себя изучение мирового опыта, существующих систем мотивации, разработку прикладных форм стимулирования с учетом внутренних и внешних условий деятельности организации, обеспечение доведения до коллектива принципов системы стимулирования.

Прежде чем приступать к созданию системы стимулирования на предприятии, необходимо изучить зарубежный и отечественный опыт. Делается это с целью установления определённых тенденций, выявления наиболее эффективных методов стимулирования, а также помогает избежать ошибок при выборе методов стимулирования.

В отличие от отечественных организаций, зарубежные имеют свои индивидуальные особенности. Так в американской компании ProcterAndGamble, занимающейся производством потребительских товаров, создан список, который носит название «направляющие успеха». Данный список содержит в себе качества, которыми обладают сотрудники предприятия, что и позволяет им сохранять конкурентоспособность, а также позволяет занимать лидирующие позиции в рейтинговых списках. Все эти качества компания делит на 3 основных группы, которые называет силами,

Силой ума, Силой взаимодействия с окружающими, Силой быстроты и гибкости.

В системе стимулирования R&G материальное стимулирование занимает далеко не главную роль. В данной компании созданы такие условия для работы, что задумывать о размере заработной платы не приходит на ум. Конечно, это не говорит о том, что оплата труда в данной организации низкая, но говорит о том, что это не имеет важного места в системе стимулирования.

Основными в организации являются различные льготы и большой социальный пакет. Так в R&G существует система оплаты обедов сотрудников, оплата мобильной связи, медицинская страховка, обучение персонала за счёт организации, премиальные выплаты, возможность поездок на отдых, оплата транспорта, абонементы на посещения спортивных залов, возможность регулирования графика работы [21].

Наглядно видно, что в данной организации денежные выплаты являются не единственными и не основными стимулирующими рычагами. За счёт созданных условий в коллективе созданы здоровые, дружеские отношения, что также является дополнительным стимулом трудовой деятельности.

PepsiCo это американская транснациональная компания, занимающаяся производством различных напитков. В своей системе стимулирования также широко применяет именно нематериальные стимулы, различные компенсации и льготы.

На предприятии разрешён свободный стиль одежды, а также самостоятельное регулирование графика своей работы, проведение различных тренингов, проведение обучения персонала за счёт компании.

Очень интересно, что компания PepsiCo стремится к равенству полов, и у них не существует какой-либо дискриминации по половому признаку. Как и в любой другой организации, в PepsiCo существует как постоянная

заработная плата, так и различные премиальные выплаты, надбавки и бонусы.

PepsiCo следит за здоровьем своих сотрудников и предлагает страхование жизни и здоровья на льготных условиях, также помимо этого компания предоставляет корпоративную скидку на оформление медицинского полиса. Также организация предоставляет возможность посещения бассейнов, спортивных залов по льготным ценам.

Также на PepsiCo имеется достаточно широкая система социальной поддержки персонала, здесь сотрудникам бесплатно доставляют еду в офис, либо на дом в случае удалённой работы, также при рождении ребёнка, заключении брака и других важных моментов жизни сотрудника, организация осуществляет материальную поддержку [20].

На немецком предприятии Bayer, деятельность которого находится в фармацевтической сфере, также существует равенство полов, здесь также не притесняют ничьи права. В компании существует возможность карьерного роста, проявив себя как профессионала, сотрудник имеет возможность достаточно быстро подняться по карьерной лестнице. С этой целью в организации постоянно проводится обучение сотрудников, бесплатное повышение квалификации.

Отличительной чертой системы стимулирования на предприятиях Bayer является их ярая борьба за баланс между работой и личной жизнью, здесь без каких либо вопросов вас отпустят сидеть с ребёнком или за каким-либо родственником, особенность заключается в том, что в некоторых филиалах компании это стремление выходит за рамки законодательства.

Также компания Bayer обеспечивает своих сотрудников выплатами не только во время работы, но и после. Организация старается обеспечить своим сотрудникам высокие пенсионные выплаты, а это является мощным стимулом к длительной работе на данном предприятии. Также организация обращает внимание на состояние рабочих мест своих сотрудников, для

руководства очень важно, чтобы рабочее место сотрудника было безопасным, комфортным и правильно организованным [19].

Японский автоконцерн Toyota имеет достаточно долгую историю, а значит имеет опыт в правильном стимулировании персонала к работе. В настоящее время Toyota имеет в своём арсенале следующую систему стимулирования персонала: за счёт очень точного прогноза реализуемого в определённый период времени количества автомобилей, а значит и возможности рассчитать, сколько получит каждый сотрудник, компания имеет договорённость со своим персоналом. Согласно этой договорённости сотрудник получает 40% от ожидаемого заработка. Остальные же 60%, с разрешения сотрудника, организация использует в своих целях. Когда за счёт этого организация что-то зарабатывает, то делит полученную сумму с сотрудником пополам.

За счёт этих 50% в столовой дотируются обеды этого сотрудника, по стоимости они дешевле на 70% чем в кафе, но если сотрудник не хочет, то он может не обедать в столовой своей организации.

Также в Японии раз в месяц проводятся буддистские национальные праздники. И для сотрудников автоконцерна является обязательным выезд в город на это время с семьёй для совместного отдыха, любованием цветением сакуры, и жарки барбекю. При этом все затраты, связанные с организацией этих мероприятий, проездом туда и обратно, компания берёт на себя, используя те 50% от заработка со сделок, проведённых за счёт сотрудника. Далее, сотрудник один или два раза в год, как он пожелает, он получает остальные заработанные деньги [23].

Исходя из этого, можно сделать вывод что, в компании Toyota создана такая система стимулирования, при которой все остаются в плюсе. Сотрудники имеют возможность получения различных льготных условий, при том, что руководство не производит никаких затрат. А главное, сотрудники имеют выбор, как именно потратить свой бонусный заработок,

при этом персонал помогает самой организации проводить дополнительные сделки, что приводит к увеличению капитала предприятия.

Изучая отечественный опыт в стимулировании персонала, можно отметить, что сегодня в российской системе управления персоналом наблюдается изменение методов стимулирования с материальных денежных на нематериальные.

Так, например, группа Газпром в своей системе стимулирования опирается на международные стандарты, в которых обозначены вопросы, касающиеся продолжительности рабочего дня, размера заработной платы, вознаграждения за какие-либо трудовые заслуги, социального пакета и других немаловажных вопросов, наглядно представлено на рисунке 4.. Система стимулирования труда в Газпроме представляет собой сочетание материальных и нематериальных методов повышения стимулирования. Система заработной платы в организации представляет собой фиксированные должностные оклады, которые могут меняться в зависимости от уровня квалификации работников, а также его деловых качеств. Также в Группе «Газпром» существует система премирования за текущие успехи, надбавки и доплаты в зависимости от условий труда, единовременные выплаты (таковые осуществляются за введение в эксплуатацию новых зданий, за создание инновационных продуктов, способствующих увеличению прибыли компании).

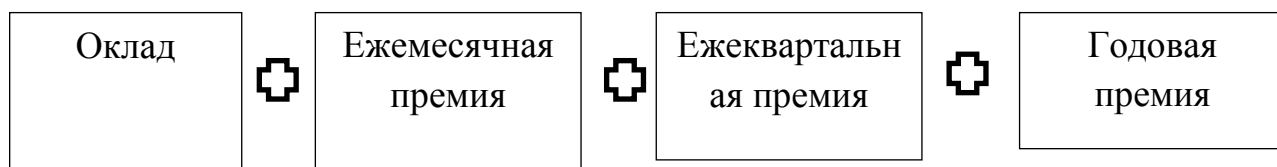


Рисунок 4 - Система формирования оплаты труда на ПАО «Газпром»

Источник: составлено автором по [Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/>]

Для руководящих должностей также предусмотрены дополнительные мероприятия по повышению уровня стимулирования труда. Например, ежегодные бонусы, которые выдаются с учётом выполнения общеколлективных задач и целей предприятия. Также существует программа участия работников в уставном капитале «Газпрома», это позволяет увеличить стимулирование руководства на долгосрочный период.

В целях стимулирования персонала, в Группе «Газпром» внедрена система поощрения сотрудников государственными наградами Российской Федерации, а также наградами Минэнерго России и ПАО «Газпром» [25].

В отличие от ПАО «Газпром» ОАО «Автоваз» в своей системе стимулирования обращаются к следующим правилам:

- мотив понятие индивидуальное, у каждого работника он свой;
- стимулирование не зависит от единого фактора, поэтому при создании системы стимулирования необходимо учитывать все влияющие на неё факторы;
- один человек со временем может изменить свои мотивы, интересы и ценности, а значит необходимо постоянно актуализировать информацию о стимулировании сотрудников.

Если в ПАО «Газпром» преимущественно экономические методы повышения стимулирования персонала, то в ОАО «Автоваз» используется сочетание как экономических, так и административных и социальных методов.

Для поддержания высокого стимула к выполнению работы, руководство организации ежегодно проводит корпоративные мероприятия, праздники, что укрепляет лояльность сотрудников. Для создания имиджа на предприятии введена униформа, логотип, каждый сотрудник ознакомлен с ценностными ориентациями предприятия. Введены материальные выплаты сотрудникам, премии, надбавки, а также нематериальные поощрения, например, звания. Также очень важным процессом, повышающим приверженность сотрудников организации, является система развития

кадров, в которую входит обучение новых сотрудников, адаптация, переобучение персонала. Все эти методы использовались на предприятии очень давно, а вот внимание на организацию рабочего места сотрудников руководство стало обращать гораздо позже [22].

Данные компании имеют развитые системы стимулирования персонала по причине их размеров, это компании-гиганты в своей области. Для более чёткого представления об отечественной системе стимулирования необходимо рассматривать организации, сравнимо одинаковые с изучаемым АО «ПО «Электроприбор», таковым является РУП «Гомельский радиозавод имени 60-летия СССР».

В рассматриваемой организации система стимулирования производится лишь по нескольким направлениям:

- заработная плата;
- стимулирование поведения работника за счёт признания в коллективе;
- оплата транспорта персоналу;
- выплаты, связанные с временной нетрудоспособностью.

На заводе также применяется и такая социально-психологическая мера, как поздравление персонала с днями рождения и другими важными датами сотрудников. При заключении контракта сотрудник получает дополнительные выплаты, а также дополнительный отпуск с сохранением заработной платы сроком до 5 дней. Также дополнительные выплаты можно получить за выполнение сложной, тяжелой работы или выполнения большого объёма работы. Также существует ещё целый ряд возможностей получения надбавок, в зависимости от категории работников [24].

Таким образом, проанализировав и крупные и более маленькие организации, можно сделать вывод, что отечественные организации при формировании системы стимулирования делают больший упор именно на материальные методы. В большинстве организаций существует широкий спектр способов по повышению стимулирования труда сотрудников, но, тем

не менее, основными из них остаются именно денежные выплаты. Основные материальные стимулы, применяемые в отечественных организациях чаще всего, представлены на рисунке 5. Также для российских сотрудников приобретает не менее важную роль отношения в коллективе, а также среди персонала отечественных компаний важное место занимает не только «вертикальная» но и «горизонтальная» система перемещений. Особенно хорошо это действует на молодых специалистов, которые находятся в поиске именно своей специализации [17, с.7].



Рисунок 5 - Основные виды материального стимулирования

Источник: составлено автором по [Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. - №7(17). - с. 7.]

Таким образом, в зарубежном опыте, в отличие от отечественного, наблюдается явное преобладание нематериального стимулирования над материальным. Зарубежные компании уже давно нашли способы, как при меньших затратах увеличить уровень мотивации сотрудников, а значит и производительность труда. Чего нельзя пока сказать об отечественных компаниях, которые в своих методах рассматривают только материальные методы стимулирования. Возможно, это связано с российским менталитетом. Но стоит отметить, что введение дополнительных выплат и бонусов занимает меньше затрат времени и сил, чем введение каких-либо нематериальных стимулов. Так проще разработать положение о премировании, чем тратить время на поиск, например, подходящего санатория, в который можно было бы отправлять своих сотрудников. Результат анализа отечественного и зарубежного опыта представлен в приложении Б.

2.2 Анализ и совершенствование системы стимулирования труда персонала в АО «ПО «Электроприбор»

Созданное в 1961 г. АО «ПО «Электроприбор» является одним из ведущих предприятий России по изготовлению и поставке средств телекоммуникации и связи специального назначения, которые обеспечивают надежную криптографическую защиту конфиденциальной речевой, документальной, графической информации и применяются на стационарных и подвижных (на колесной и гусеничной базе, на вертолетах, самолетах, космических аппаратах, на надводных и подводных объектах морского базирования) пунктах управления различного назначения. История организации и вид их деятельности представлен в Уставе организации, титульный лист которого представлен в приложении Г.

На АО «ПО «Электроприборе» можно проследить динамику изменения численности персонала в последние года. Отметим, что сильных спадов или

повышения численности персонала не наблюдается. Численность персонала варьировалась ежегодно в районе 2500 тысяч человек, так в 2018 году численность снизилась на 150 человек по сравнению с 2017, а вот в 2019 осталась прежней и не изменилась с прошлого года. Это связано с тем, что на предприятии активно ведётся процесс привлечения на производство молодых кадров, а также стимулирование деятельности рабочих с помощью поощрительных мер (премии, вознаграждения, предоставление оплачиваемых отпусков).

Выбор наиболее эффективных методов стимулирования трудовой деятельности зависит от возрастного состава сотрудников, а главное от структуры персонала по уровню образования. На таблице 4 представлен состав персонала по уровню образования.

Таблица 4 - Анализ структуры персонала АО «ПО «Электроприбор» по уровню образования

Распределение по уровню образования	2014 год, %	2018, %
Среднее	20 %	11 %
Среднее специальное	24 %	28 %
Высшее профессиональное	56 %	61 %

Источник: составлено автором по [Официальный сайт АО «ПО «Электроприбор» [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://electropribor-penza.ru/>]

Таким образом, на основе данной таблицы можно сделать вывод о том, что на данный момент в АО «ПО «Электроприбор» увеличивается численность рабочих, имеющих высшее профессиональное образование и среднее специальное. Это говорит о том, что предприятие активно проводит переподготовку кадров и повышение квалификации рабочих. Проведение таких мероприятий, безусловно, влияет на уровень стимулирования персонала, а также является положительным элементом для привлечения новых сотрудников.

Все работники предприятия подразделяются на:

- руководителей;

- специалистов (ИТР);
- рабочих;
- служащих.

Деление работников на категории зависит от их роли и места в производственном процессе. К категории руководителей относятся работники, наделенные полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения. К инженерно-техническим работникам (специалистам) относятся работники, осуществляющие организацию и управление производством, руководители предприятий, цехов, установок, работники функциональных отделов, групп, диспетчерской службы и др. К категории рабочих относятся работники, непосредственно участвующие в создании продукции, и лица, обеспечивающие нормальное течение производства и нового процесса. Рабочие, создающие продукцию, являются основными рабочими. Рабочие, создающие условия для протекания основного производственного процесса, являются вспомогательными рабочими. К служащим относятся работники, выполняющие учетную, отчетную, канцелярскую и хозяйственные работы. Выделение дифференцированных групп внутри промышленных кадров связано с необходимостью определения потребностей численности работников, установления форм оплаты труда и материального стимулирования, организации подготовки и переподготовки кадров, улучшения их использования.

В своей работе АО «ПО «Электроприбор» активно использует различные, стимулирующие персонал, методы. При этом стараюсь постоянно совершенствоваться в этой сфере. Делается это с целью успеть за современными тенденциями в сфере мотивации и стимулирования персонала.

С целью повышения уровня удовлетворенности работников уровнем заработной платы, руководство завода АО «ПО «Электроприбор» осуществляет различные выплаты своим сотрудникам. Так, выпускники

вузов, которые устроились на завод, получают дополнительные выплаты к заработной плате в размере полутора тысяч рублей как молодые специалисты (в течение двух лет), а также за красный диплом можно получить дополнительную плату, в размере одной тысячи рублей. Также АО «ПО «Электроприбор» очень ценит институт семьи, поэтому для семейных подрядов на предприятии также существуют специальные надбавки.

С целью повышения эффективности труда работников предприятия, осуществляются следующие мотивационные мероприятия:

- доставка служебным автобусом работников в ночные и вечерние смены;
- поощрение к Юбилейным датам;
- представление работников к наградам и поощрениям;
- работа столовой, компенсация стоимости горячих обедов;
- новогодние подарки детям;
- летний отдых детей работников предприятия;
- санаторно-курортное лечение работников;
- возмещение 50% стоимости квартплаты и коммунальных услуг многодетным семьям, вдовам, матерям-одиночкам;
- единовременная выплата беременным женщинам – дотация на питание
- оказание материальной помощи на лечение;
- обучение за счет предприятия.

АО «ПО «Электроприбор» создает своим сотрудникам комфортные условия, работает над увеличением уровня вовлеченности работников. В условиях роста творческих начал в труде руководству следует избегать унифицированных способов организации и мотивирования труда и больше заботиться об индивидуальном подходе к стимулированию сотрудников, создавая тем самым для каждого из них наиболее благоприятные условия. На предприятии широко используется продвижение сотрудников по карьерной

лестнице, так как руководство ценит своих кадров и дает возможность им развиваться.

Так как большую часть работников представляют люди с высшим образованием, то для них очень важна возможность повышения квалификации и обучение новым технологиям. А также на предприятии имеется возможность обучения новых сотрудников. Стоит более подробно остановиться на форме обучения подготовки нового персонала. Подготовка новых рабочих на производстве – это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. Они обязаны пройти курс обучения в соответствии с программой профессионально-экономического обучения. На АО «ПО «Электроприбор» осуществляется такая методика обучения и адаптации новых сотрудников как «наставничество». К новому сотруднику прикрепляют на определённый срок наставника, который объяснит и обучит сотрудника всем тонкостям их профессии, которые невозможно было усвоить в условиях обучения в университете [26].

Одним из основных приёмов для выявления уровня мотивации среди работников, является интервью или анонимное анкетирование. Именно анонимность позволяет сотрудникам без опасений выказать своё отношение к организации, как оно есть на самом деле. Это является одним из важнейших факторов достоверности и результативности анкетирования и интервью.

С целью выявления уровня стимулирования персонала на АО «ПО «Электроприбор», было проведено глубинное интервью с менеджером по снабжению и с рабочим цеха.

По итогам проведения интервью, проведённого с сотрудниками АО «ПО «Электроприбор», были получены следующие результаты:

На вопрос о существующих методах стимулирования на предприятии менеджер по снабжению дал следующий ответ:

«На предприятии осуществляются выплаты в виде надбавок, премий, например, за красный диплом, за допуск к государственной тайне, оформление корпоративной карты для посещения организационного бассейна и спортивного зала».

Рабочий цеха отметил, что:

«Получаем премии за перевыполнение плана, за работу в выходные дни можем получить либо денежные выплаты, либо выходной день, также на предприятии есть своя столовая, не приходится тратить время в перерыв, чтобы сходить за обедом».

На вопрос о том, влияют ли методы стимулирования на внутреннее состояние работников, ответы были схожи:

Менеджер ответил: *«конечно же влияет, так как эти методы повышают трудоспособность и дают уверенность в собственных силах».* Работник производственного цеха отметил: *«Да, влияют, так как они дают возможность получить дополнительный заработок, а также появляется желание выполнить свою работу более качественно».*

По вопросу о системе стимулирования АО «ПО «Электроприбор, её эффективности, были получены следующие ответы:

Менеджер отметила: *«Система стимулирования эффективна, поскольку в других организациях, например, нет доплат за диплом, а это весьма приятно в первые годы, когда ты только пришел на работу».*

Рабочий цеха на данный вопрос дал следующий ответ:

«Для меня все эти мероприятия являются достаточно сильно стимулирующими к работе. Наиболее значимыми методами стимулирования на предприятии я считаю дополнительные выплаты за какие-либо достижения, премии, отгулы».

На вопрос о желании что-то изменить в системе стимулирования, принятой на АО «ПО «Электроприбор», рабочий цеха отметил:

«Я был бы не против заменить возможность получения отгула на дополнительные финансовые выплаты.»

Менеджер по снабжению ответил:

«Система стимулирования устраивает и никаких изменений я не хотел бы вносить».

Полный перечень вопросов глубинного интервью представлен в приложении Ж.

Таким образом, в результате проведения интервью с сотрудниками младшего звена и среднего, было выявлено, что система стимулирования на АО «ПО «Электроприбор» является достаточно эффективной, в основном руководство предприятия делает упор на материальную сторону стимулирования, и, как видно из результатов интервью, это верное решение. Значит, система стимулирования работает верно, но всё же некоторые ответы позволяют выявить её недостатки. А значит для усовершенствования системы стимулирования на АО «ПО «Электроприбор» необходимо составить ряд рекомендаций.

В результате анализа результатов интервьюирования, были выявлены такие недостатки системы стимулирования АО «ПО «Электроприбор», как:

- устаревшая, неактуальная система материальных выплат;
- достаточно узкая направленность нематериального стимулирования;
- рост прибыли организации не влияет на размер материальных выплат персоналу.

Исходя из выявленных недостатков, целесообразно составить ряд рекомендаций, позволяющих устранить эти недочёты. Предложенные рекомендации способствуют сохранению высокого уровня мотивации персонала, а также увеличению уровня привлекательности вакансий на данном предприятии, повысят уровень производительности труда и, как следствие, увеличится прибыль организации.

Для устранения проблемы устаревшей системы материального стимулирования персонала необходимо провести внедрение актуальных изменений в действующее положение о премировании сотрудников.

Изменения должны быть связаны с увеличением выплат, прежде всего, так как выплаты, производимые предприятием сегодня нельзя назвать достаточно мощным рычагом стимулирования. Также можно создать конкурс для персонала на уровень производительности. Это значит, что можно проводить конкурс, по итогам которого сотрудники, которые являются лидирующими по производительности, будут получать прибавку к заработной плате до следующего подведения итогов.

Решить проблему узкой направленности нематериального стимулирования можно посредством внесения изменений в действующее положение о стимулировании персонала. Изменения будут связаны с расширением круга нематериального стимулирования. Это могут быть путёвки на отдых, которых раньше в системе стимулирования не было предусмотрено. На сегодня в АО «ПО «Электроприбор» есть возможность получения путёвки в санаторий, можно расширить эту возможность и, например, как награду в конкурсе на лучшего работника квартала, выдавать путёвку на море. Также можно предоставлять возможность получения льготных условий для получения ипотеки сотрудникам предприятия, либо при длительной работе в организации, можно помочь погасить часть ипотеки сотрудника.

Последним выявленным недостатком системы стимулирования была независимость материальных выплат от роста прибыли организации. Данный недостаток можно решить с помощью проведения конкурса на инновационные идеи либо изобретения, позволяющие сократить издержки предприятия, либо помогающие увеличить производительность предприятия, а значит и увеличения прибыли. Для создания такого конкурса необходимо создать положение о данном конкурсе, в котором будут содержаться все правила, нормы проведения, указываться все нюансы, а также награда за победу и участие в таком конкурсе. Пример такого положения разработан в приложении И.

Таким образом, при помощи анализа системы стимулирования, принятой на АО «ПО «Электроприбор», был оценен уровень эффективности применяемой системы, выявлены недостатки. Для устранения таковых были разработаны рекомендации. Все предложенные мероприятия должны позволить предприятию увеличить мотивацию персонала, производительность труда, сокращение издержек, уменьшение текучести кадров, рост прибыли организации и создание в целом более современного образа предприятия среди других промышленных организаций. Данные рекомендации и ожидаемый от них результат представлены в приложении В.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система стимулирования труда на предприятии занимает одно из важнейших мест в системе управления персоналом. Связано это с тем, что производительность и качество труда напрямую зависят от системы стимулирования труда на производстве. Было выявлено, что зачастую сотрудники готовы трудиться даже за невысокую плату труда, но при том, что в организации существует ряд других мощных рычагов стимулирования. Исходя из этого можно сделать вывод, что при помощи верно подобранной методики стимулирования персонала, организация может сократить затраты на персонал а также увеличить производительность.

В процессе написания выпускной квалификационной работы, были решены следующие задачи:

- установлена сущность понятия «стимулирование труда» в социологии;
- изучена система стимулирования персонала в сфере управления персоналом;
- проанализировано стимулирование труда на отечественных, а также зарубежных предприятиях;
- проанализирована система стимулирования персонала на АО «ПО «Электроприбор» и разработаны рекомендации по совершенствованию существующей системы.

Таким образом, были изучены теоретические, а также практические аспекты процесса стимулирования труда персонала; проанализирована система стимулирования персонала, принятая на АО «ПО «Электроприбор», выявлены его недостатки; разработаны рекомендации, способствующие совершенствованию уже действующей системы стимулирования.

При изучении данной темы, было установлено, что стимулирование это воздействие на сотрудника, с целью повышения его заинтересованности в продуктивной работе. Важно разработать грамотную систему

стимулирования персонала, так как это обеспечивает эффективную трудовую деятельность не только сотрудников, но и организации в целом.

В результате изучения АО «ПО «Электроприбор» было установлено, что на данном предприятии существует линейно-функциональная структура организации, одна из самых распространённых типов для подобных организаций. Во главе предприятия стоит генеральный директор, в подчинении у которого находятся начальники отделений, в их распоряжении находятся функциональные отделы. АО «ПО «Электроприбор» на сегодняшний день осуществляет изготовление и поставку средств телекоммуникации и связи специального назначения. Отдел кадров осуществляет управление персоналом, включающее как полный документооборот, так и развитие персонала, контроль над деятельностью, связанной с персоналом, и, что немало важно, осуществляет стимулирование персонала. На АО «ПО «Электроприбор» система стимулирования имеет достаточно широкий инструментарий, что позволяет найти рычаг стимулирования для всех своих сотрудников. Тем не менее, в результате анализа существующей системы стимулирования, были выявлены некоторые недостатки, которые необходимо было исключить. С этой целью предприятию были предложены рекомендации, которые способствуют улучшению системы стимулирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеевская, А. Моральный убыток в трудовых спорах / Алексеевская, А. // Управление персоналом. – 2019. - №12(520). – с.37-45
2. Балахонова, В.А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала / В.А. Балахонова // Вестник современных исследований. - 2018. - № 10.2. - С. 25-27.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии / Бухалков М.И. // Управление компанией. - 2016. - №7. – с.8-14.
4. Витковская, А., Александров, Д., Бродская, Н. Внедрение новой и мотивация - это вопрос из вопросов/ Витковская, А., Александров, Д., Бродская, Н. // Управление персоналом. – 2019. - №37 (545). – с.5-12.
5. Даная Даля. Мотивация это лучший катализатор эффективности // Управление персоналом. – 2019. - №11(519). – с.6-14.
6. Долякова, Т. Падение интереса к профзадам – явный маркер скорого ухода сотрудника / Долякова, Т. // Управление персоналом. – 2019. - №17(525). – с.22-24.
7. Дуванова, Е.А. Виды и формы стимулирования труда / Е.А. Дуванова, И.А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2018. - № 2.
8. Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. - № 6. – с.60-62.
9. Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука.- 2017. - - № 3. - с. 64.
10. Иванников, В.А. Порождение деятельности и проблема мотивации / В.А. Иванников // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология: Научный журнал. - 2015. - № 2. - с.15-22.

11. Каплюк, П.В. Подходы к стимулированию персонала / П.В. Каплюк, А.В. Мельничук // Новое поколение. - 2017. - № 11. - С. 34-40.
12. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. - М.: Инфра-М, 2015. - 254 с.
13. Ключевский, А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / А.И. Ключевский // Проблемы науки. - 2017. - № 2. - С. 54-58.
14. Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2016. – С. 8-15
15. Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. - 2015. - №1. – с.14-26.
16. Максимова Д.А. Формирование современной система стимулирования сотрудников как элемент стратегии развития организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2017. Том 7. - №8А. - с.123-134.
17. Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. - №7(17). - с. 7.
18. Миненкова З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. - 2017. - №6(16). - с.10
19. Официальный сайтBayer [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.bayer.ru/about/>
20. Официальный сайт PepsiCo [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.pepsico.com/>
21. Официальный сайт ProcterAndGamble [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.pgsupplier.com/ru-RU>

22. Официальный сайт АО «АВТОВАЗ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://info.avtovaz.ru/>
23. Официальный сайт Концерн «Toyota» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.toyota.ru/>
24. Официальный сайт ОАО «Гомельский Радиозавод» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.radiozavod.by/>
25. Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/>
26. Официальный сайт АО «ПО «Электроприбор»[Электронный ресурс] – режим доступа: <https://electropribor-penza.ru/>
27. Парьева, А. Коучинговый стиль управления – нельзя заставить... можно предложить / Парьева, А. // Управление персоналом. – 2019. – №23(531). – с.5-9.
28. Ребров, А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии / А.В. Ребров. - М.: Инфра-М, 2016. - 346 с.
29. Рощектаева У.Ю. Система мотивации персонала в организации (на предприятии ОАО кондитерский комбинат «Кубань») / У.Ю. Рощектаева // Символ науки. - 2017. Т. 1. - №2. - с.107-109.
30. Ситдикова, Л.Ф. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Л.Ф. Ситдикова, И.И. Садриева // Вектор экономики. - 2018. - № 5. - С. 111.
31. Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. – 2016. – Т. 2. №2. – С. 230-233.
32. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 3-е изд., пер. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 323 с.
33. Социология управления. Учебное пособие / Под ред.С.А. Шапиро, М.А. Соколовой. - .: Кнорус, 2019.- 336 с.

34. Тинькова Е.В. Материальное стимулирование как фактор развития хозяйствующих субъектов / Е.В. Тинькова // Известия Юго-Западного государственного университета. 2017. № 2 (71). С. 159-163.
35. Толстиков Е.В. Разработка системы материального стимулирования персонала / Е.В. Толстиков // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2015. – №12-4. – С. 166-169.
36. Управление человеческими ресурсами организации / Под ред. Ю.Г. Одегова, М.В. Полевой. - М.: Кнорус, 2019. - 584 с.
37. Юхневич, Т. Люди сегодня имеют больший вес, чем смысл / Юхневич, Т. // Управление персоналом. – 2019. - №44(552). – с.5-16.
38. Юхневич, Т. Развитие персонала – за и против/ Юхневич, Т. // Управление персоналом. – 2019. - №11(519). – с.60-64.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Основные формы стимулирования

Форма стимулирования	Содержание
Номинальная заработная плата	Оплата труда наёмного работника, включая его основную оплату(вне зависимости от вида оплаты, сдельная, повременная или окладная), а также все дополнительные выплаты (премии, доплаты подросткам, доплаты за стаж, за профессиональное мастерство, за управление бригадой и прочее)
Реальная заработная плата	Обеспечение реальной заработной платы посредством повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государственным минимумом, введением компенсационных выплат за определённый ряд работ, а также при помощи индексацией заработной платы исходя из показателей инфляции.
Бонусы	Разовые выплаты сотрудникам за какие-либо заслуги (премии, надбавки за перевыполнение плана и так далее). За рубежом такие выплаты чаще всего связаны со стажем работы и размером заработной платы, они выплачиваются один раз в год, квартал, в период рождественских праздников. Также бонусы могут быть за следующие заслуги: за отсутствие прогулов и опозданий, за выслугу лет, за заслуги.
Участие в прибылях	В отличие от бонусов, участие в прибыли это не единоразовая выплата, а постоянная. Устанавливается определённая доля прибыли, из неё формируется поощрительный фонд. Такие выплаты распространяются на персонал, который действительно оказывает влияние на прибыль компании. Доля этой части прибыли определяется в соответствии с рангом сотрудника в иерархии и определяется в процентном соотношении с его заработной платой.
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение сотрудникам средств на оплату транспортных расходов, на приобретение транспорта, при чём в таком случае компания может оплачивать либо часть расходов, либо полностью взять обслуживание автомобиля на себя.

Продолжение таблицы

Форма стимулирования	Содержание
Организация питания сотрудников	Здесь организация может либо организовать у себя место питания сотрудников, либо осуществлять выплаты на питание.
Стипендиальные программы	Выделение средств на обучение и переобучение сотрудников.
Программы обучения персонала	Покрытие расходов на обучение персонала.
Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания на предприятии или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Оплата затрат на это.
Программы жилищного строительства	Выделение средств на строительство собственного жилья либо строительство на паевых условиях.
Страхование жизни	Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается.
Программа выплат по временной нетрудоспособности	Покрытие всех расходов в связи с временной нетрудоспособности.
Медицинское страхование	Страхование сотрудников, а также иногда членов его семьи.
Ассоциации получения кредитов	Льготные условия кредитования на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и прочего.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Особенности системы стимулирования в различных странах

Страна	Основные черты национальной системы стимулирования труда	Характеристика системы стимулирования труда промышленного предприятия
Россия (ПАО «Газпром» ОАО «АВТОВАЗ» РУП «Гомельский радиозавод имени 60-летия СССР)	<ul style="list-style-type: none"> - коллективная ответственность - распределение обязанностей связано с занимаемой должностью - управление «сверху вниз» - преобладание материального стимулирования над нематериальным 	Отечественные организации при формировании системы стимулирования делают больший упор именно на материальные методы. В большинстве организаций существует широкий спектр способов по повышению стимулирования труда сотрудников, но, тем не менее, основными из них остаются именно денежные выплаты.
США (Procter And Gamble PepsiCo)	<ul style="list-style-type: none"> - индивидуальная ответственность - четкое описание рабочего задания - повышенное внимание к текущим результатам 	В основе лежит принцип достижения личного успеха и экономического благосостояния. Именно поэтому наиболее распространенной в Соединенных Штатах Америки является повременная система оплаты труда. Вообще система мотивации и оплаты труда в США достаточно гибкая и предусматривает как материальное стимулирование, так и нематериальное.

Продолжение таблицы

Страна	Основные черты национальной системы стимулирования труда	Характеристика системы стимулирования труда промышленного предприятия
Япония (Toyota)	<ul style="list-style-type: none"> - ориентирование на семейные ценности - долгосрочный найм - долгосрочная ориентация на результат - отсутствие четкой градации должностей и должностных обязанностей 	<p>Работники преданы своей компании до некой жертвенности и готовности поступиться собственными интересами. Именно эта особенность в совокупности с дополнительными факторами обеспечивает более высокий (быстрый) рост производительности труда по отношению к уровню жизни населения и их доходу.</p>
Германия (Bayer)	<ul style="list-style-type: none"> - эффективные трудовые отношения - высокая значимость уровня квалификации сотрудников - техническая подготовленность менеджеров 	<p>Важную роль в Германии играет «сохранение персонала». В основе лежит особенность менталитета. А именно то, что жителям Германии важно осознавать себя частью какой-либо группы и понимать, что эта группа эффективна и слажена. Этот эффект обеспечивается, в том числе, посредством регулярного общения руководителей со своими подчиненными.</p>

Продолжение таблицы

Страна	Основные черты национальной системы стимулирования труда	Характеристика системы стимулирования труда промышленного предприятия
Франция	<ul style="list-style-type: none"> - квалификация - качество работы - качество рационализаторских предложений - уровень мобилизации 	<p>Индивидуальная оплата труда.</p> <p>Бальная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, соблюдению техники безопасности. Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение дохода по старости).</p>
Великобритания	- доход	<p>Участие в прибылях. Деловое участие в капитале. Трудовое долевое участие. Чисто трудовые отношения.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования на ОА «ПО «Электроприбор»

Устаревшая, неактуальная система материальных выплат	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение актуализированных изменений в действующее положение о премировании; - создание конкурса трудовой производительности среди сотрудников; 	<ul style="list-style-type: none"> - рост мотивации персонала; - увеличение производительности труда; - проявление инициативы среди сотрудников; - увеличение прибыли организации;
Достаточно узкая направленность нематериального стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> - расширение форм нематериального стимулирования; - создание ежемесячного конкурса «Работник квартала» в каждой сфере работы предприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> - укрепление взаимосвязей в коллективе; - увеличение производительности труда; - повышение мотивации персонала к труду.
Рост прибыли организации не влияет на размер материальных выплат персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - введение дополнительного премирования за инновационные идеи, за изобретения, позволившие сократить затраты; - создание положения о конкурсе инновационных предложений. 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение научного потенциала сотрудников; - укрепление взаимоотношений внутри коллектива; - сокращение издержек производства; - увеличение уровня мотивации персонала.

Продолжение таблицы

Проблема	Рекомендации	Результат
Отсутствие прогрессивных форм стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение возможности выкупа акций организации для менеджеров и руководителей; - внедрение схемы комиссионных. 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение уровня стимулирования труда среди руководителей и менеджеров; - стремление менеджеров по сбыту увеличить объем продаж, а также увеличить число покупателей продукции завода.

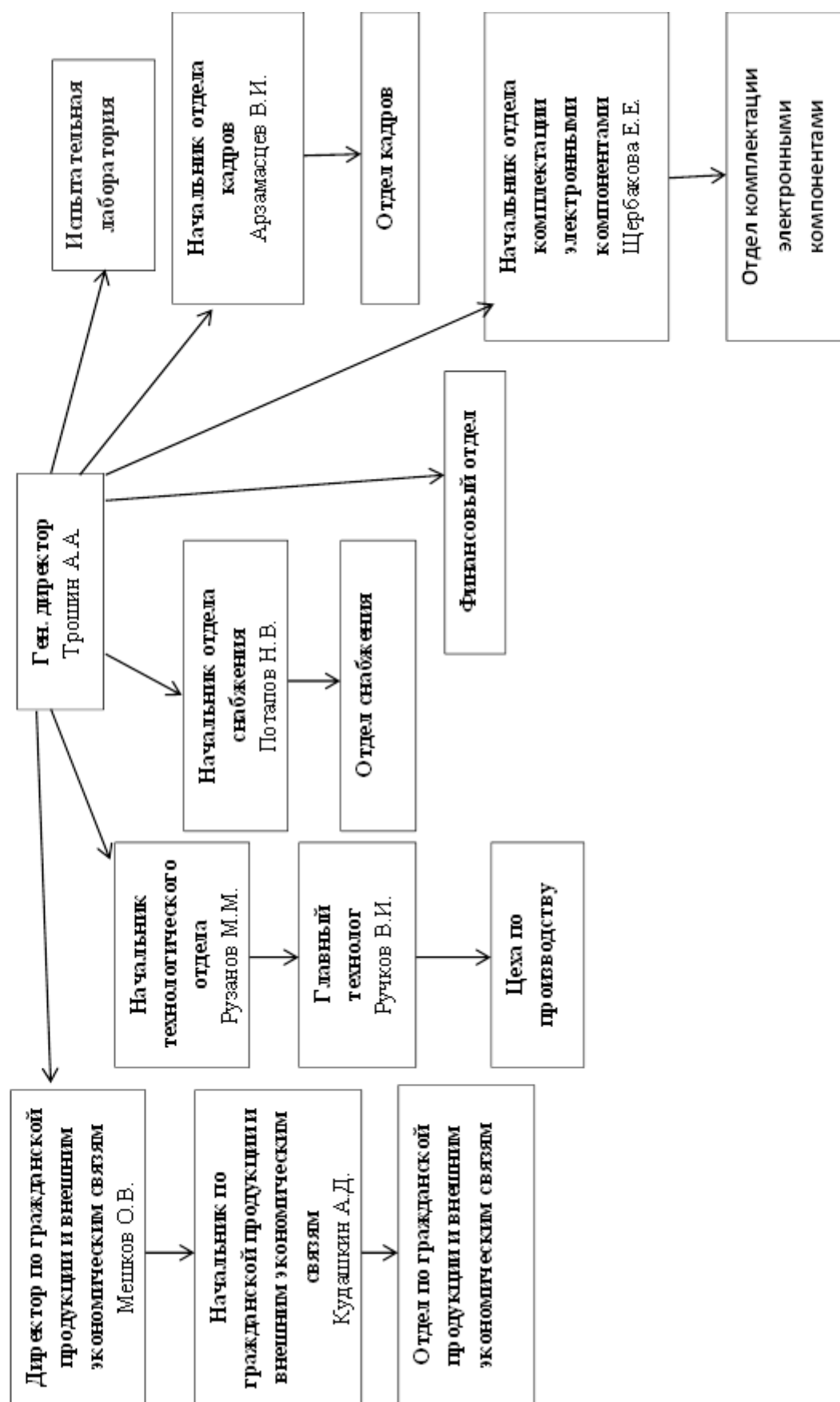
УЧРЕДИТЕЛЬНЫЙ ДОКУМЕНТ
 ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА ОГРН 1151800000000
 В новой редакции представлен при внесении
 в ЕГРЮЛ записи от 18.09.2018
 за ГРН 1181800000000
 ЗАМ. НАЧАЛЬНИКА ИФНС
 РОССИИ ПО ОКТЯБРЬСКОМУ РАЙОНУ С ПЕНЗЫ
 СЕЛИВАНОВА Т.В.

УТВЕРЖДЕН
 Решением Внеочередного общего
 собрания акционеров Акционерного
 общества «Пензенское производственное
 объединение «Электроприбор»
 Протокол от 20 сентября 2018 г. № 6/н

53330322

УСТАВ
 Акционерного общества
 «Пензенское производственное объединение
 «Электроприбор»
 (редакция № 4)

г. Пенза
 2018 г.



Вопросы для глубинного интервью:

1. Какие методы стимулирования использует ваше руководство?
2. Как организована система премирования в АО «ПО Электроприбор»?
3. Каким образом методы стимулирования влияют на вашу удовлетворенность трудом?
4. Какой стимул является для вас наиболее значимым в работе?
5. Насколько эффективна, по вашему мнению, система стимулирования, принятая в вашей организации?
6. Хотели бы вы внести изменения в систему стимулирования, применяемую к вам?

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Согласовано:
Начальник отдела кадров

Утверждаю:
Временный ген. директор

_____ В.И. Арзамасцев

_____ А.А. Трошин

Приказ № _____
от « ____ » _____ 20 ____ г.

Положение о выборе «Лучших работников месяца»

1. Общие положения.

1.1. Настоящий документ определяет порядок выбора «Лучших работников квартала» в АО «ПО «Электроприбор»

1.2. Итоги выбора оглашаются после окончания оценочных процедур, информация о победителях доводится до всех работников учреждения на оперативном совещании. Фотографии лучших работников месяца вывешиваются на информационном стенде.

2. Цели и задачи конкурса

2.1. Целью конкурса является повышение эффективности профессиональной деятельности и квалификации работников всех категорий, стимулирование работников к приобретению профессиональных знаний, овладению современными приемами и методами работы, а также обобщение и пропаганда передового опыта по совершенствованию профессионального мастерства.

2.2. Основными задачами конкурса являются выявление и поддержка высокопрофессиональных кадров, воспитание на их примере молодых специалистов и формирование общественного мнения о престижности работы ДООУ.

2.3. По итогам конкурса, победившего сотрудника награждают путевкой на море либо денежной выплатой, по его выбору.

2. Процедура проведения выбора «Лучших работников месяца»

В процедуре выбора участвуют все сотрудники АО «ПО «Электроприбор».

При обсуждении кандидатов, представленных к участию в выборе «Лучших работников квартала» комиссия учитывает дисциплинированность работника, его участие в общественной жизни дошкольного учреждения, а также другие сведения, характеризующие отношение работников к исполнению своих служебных обязанностей, в частности:

- уровень владения необходимыми для работы практическими профессиональными навыками и качествами;
- добросовестное отношение к работе;
- методическое мастерство, эффективность сочетания в деятельности передового, традиционного, инновационного опыта;
- способность к творчеству, импровизации, индивидуальной творческий поиск, опыт реализации гуманистических отношений в работе с коллегами;
- сформированность организаторских и коммуникативных качеств;
- наличие неоднократных поощрений за труд;
- наличие инициативных предложений;
- наличие творческих интересов вне профессиональной деятельности.

4. Комиссия по выбору «Лучших работников квартала»

4.1. Для организации работы по проведению выбора «Лучших работников квартала» создается комиссия в составе:

- Временного ген. директора Трошина А.А.
- Начальника отдела кадров Арзамасцева В.И.
- Директор по гражданской продукции и внешним экономическим связям Мешков О.В.
- начальника технологического отдела Рузавина М.М.

4.2. К функциям комиссии относится:

- оценка практической деятельности работников;
- подведение итогов, определение лучших работников месяца.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 38 наименований.
Рисунков 5, таблиц 4 штуки.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«08 » июня 2020 г.



Серёжина О. А.