

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»



Факультет экономики и права

Базовая кафедра Торгово-промышленной палаты РФ  
«Развитие человеческого капитала»

**Выпускная квалификационная работа**

на тему:

«Совершенствование системы стимулирования труда персонала в  
организации»

Выполнила: Папагина Ю.В.

Группа: 28Д/2016-9405

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Карпенко Е.З.



# Структура выпускной квалификационной работы

Введение

Глава 1. Теоретические основы стимулирования труда персонала в организации

1.1 Сущность, значение и основные формы стимулирования труда персонала в организации

1.2 Основные этапы формирования системы стимулирования труда персонала в организации

1.3 Методы оценки эффективности системы стимулирования труда персонала в организации

Глава 2. Анализ системы стимулирования труда персонала в АО «Дар/Водгео»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Дар/Водгео»

2.2 Анализ системы стимулирования труда персонала в АО «Дар/Водгео»

Глава 3. Положения по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в АО «Дар/Водгео»

3.1 Направления совершенствования системы стимулирования труда персонала в АО «Дар/Водгео»

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в АО «Дар/Водгео»

Заключение

Список использованных источников

Приложения



Актуальность темы заключается в том, что от эффективности системы стимулирования труда персонала зависит на сколько продуктивно будут работать сотрудники, их производительность, конкурентоспособность организации на рынке и т.д.

Цель исследования – изучить и раскрыть сущность и значение известных форм стимулирования, анализ, а также текущей системы стимулирования АО «Дар/Водгео», выявление её недочётов и путей их устранения.

Задачи:

1. изучить теоретические основы исследования системы стимулирования труда персонала;
2. провести анализ трудовых показателей организации в АО «Дар/Водгео»;
3. разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала АО «Дар/Водгео», позволяющие повысить эффективность деятельности организации.



**Объектом** исследования в работе является АО «Дар/Водгео».

**Предметом** исследования является система стимулирования труда персонала

АО «Дар/Водгео».



# Теоретические основы

**Система стимулирования** — это возможность управления трудовым поведением сотрудника или группы, которая предполагает целенаправленное воздействие на поведение персонала при помощи воздействия движущими им мотивами на условия его жизнедеятельности.

**Функции** системы стимулирования: экономическая, социальная, адаптационная, управленческая.

**Формы** стимулирования персонала – материальная денежная, материальная неденежная, нематериальная.

**Этапы формирования** системы стимулирования: диагностика, формирование целей, задач и принципов, разработка материального денежного, материального неденежного, нематериального стимулирования, подготовка локально-нормативных актов, внедрение новой системы.

**Методы оценки эффективности** системы стимулирования труда персонала: метод бенчмаркинга, методика Д. Ульриха, методика Д. Ульриха, методы анализа и т.д.



# Общая характеристика АО «Дар/Водгео»

**Основной вид деятельности** - деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях.

Компания АО «Дар/Водгео»:

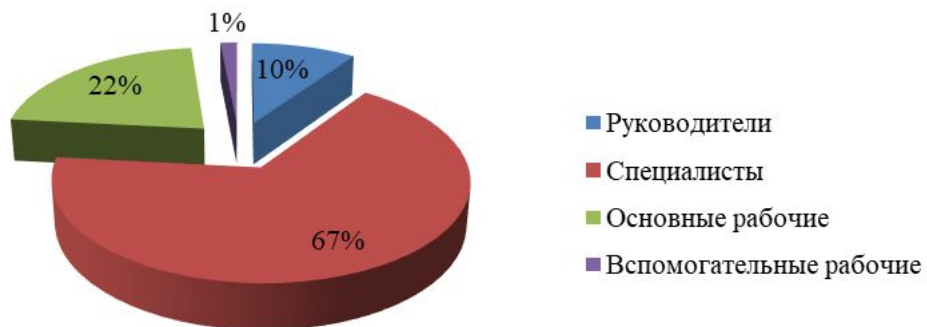
- 1) Предлагает своим клиентам высококачественные услуги в области инженерных изысканий, проектирования, строительства.
- 2) Осуществляет функции технического заказчика.
- 3) Осуществляет услуги инжинирингового консалтинга.
- 4) Производит технологическое оборудование водоподготовки и очистки стоков, проводим поставку, монтаж, пуско-наладочные работы.
- 5) Проводит работы по гидрогеологическому, гидравлическому, гидрологическому моделированию, прогнозу, обоснованию подземных и поверхностных водозаборов, оценке запасов подземных вод, бурению на воду, строительству лучевого дренажа в условиях современной плотной городской застройки.;
- 6) Осуществляет услуги по экологическому консалтингу и аудиту, в том числе в области гидрометеорологии – проведения экологического мониторинга и производственного контроля.



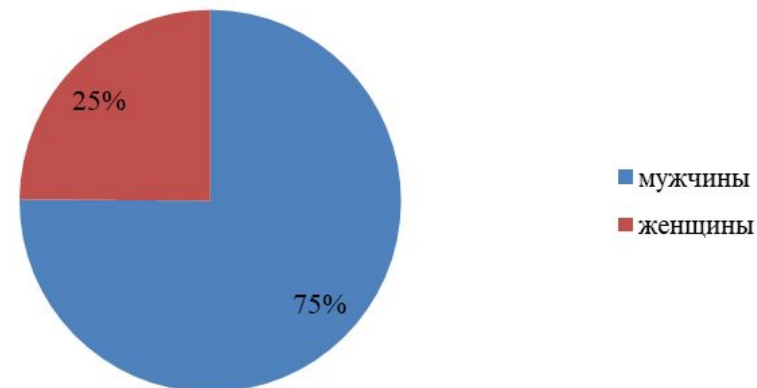
# Основные экономические показатели деятельности АО «Дар/Водгео»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отношение 2018 г. к 2017 г.		Отношение 2019 г. к 2018 г.	
				(+, -)	%	("+", "-")	%
Выручка от реализации, тыс. руб.	23609	25595	29600	5991	125,4	4005	115,6
Себестоимость, тыс.руб.	19137	20379	22010	2873	115,0	1631	108,0
Прибыль от реализации, тыс.руб.	4472	5216	7590	3118	169,8	2374	145,5
Чистая прибыль, тыс.руб.	1073,3	1251,8	1821,6	748,3	169,7	569,76	145,5
Рентабельность, %	0,19	0,20	0,26	-	0,07	-	0,05

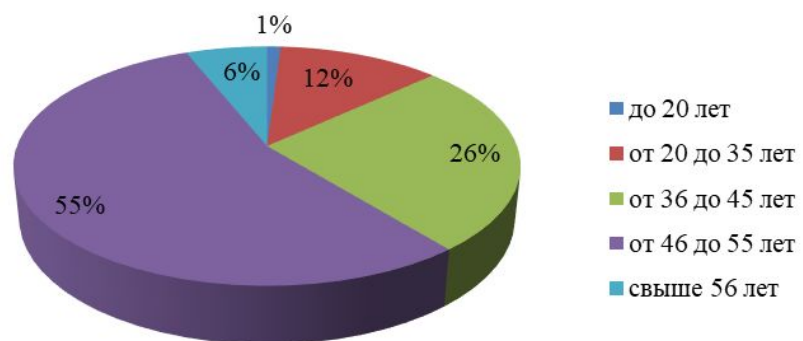
# Анализ кадрового состава АО «Дар/Водгео»



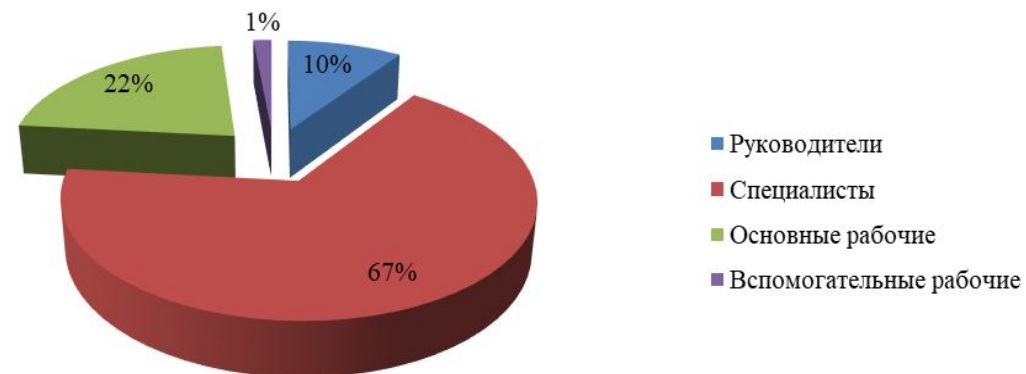
Структура персонала АО «Дар/Водгео» в 2019 г.



Структура персонала АО «Дар/Водгео» по полу в 2019 г.



Показатели трудовых ресурсов по возрасту АО «Дар/Водгео» в 2019 г.



Показатели трудовых ресурсов по стажу работы АО «Дар/Водгео» в 2019 г.





# Показатели движения персонала

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2017г	2018г	2019г	Отклонение (+,-)	
						2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Среднесписочная численность	чел.	230	199	197	-31	-2
2.	Принято работников - всего	чел	37	22	35	-15	13
3.	Выбыло работников - всего	чел	40	54	37	14	-17
	В том числе:						
а	- переведено на другое предприятие	чел	0	0	0	0	0
б	- уход на пенсию	чел	1	0	0	-1	0
в	- в связи с окончанием срока договора	чел	0	0	0	0	0
г	- по собственному желанию	чел	37	50	33	13	-17
д	- уволено за нарушение трудовой дисциплины	чел	2	4	4	2	0
4.	Коэффициент текучести кадров	%	0,17	0,27	0,19	0,10	-0,08
5.	Коэффициент выбытия кадров	%	0,17	0,27	0,19	0,10	-0,08
6.	Коэффициент приема кадров	%	0,16	0,11	0,18	-0,05	0,07
7.	Коэффициент стабильности кадров	%	0,17	0,19	0,19	0,02	0,00



# Основные элементы системы стимулирования труда персонала в АО «Дар/Водгео»

Помимо заработной платы на предприятии предусмотрены следующие поощрительные выплаты - дополнительные премиальные выплаты и бонусы, а именно:

1. введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемых в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем производства;
2. единовременные выплаты за участие в развитии работы отдела (предложения по внедрению новых систем учета, планирования и т.п.);
3. участие в акционерном капитале предприятия – регулярность выплат повышенных процентов работникам - держателям акций.

Премии в АО «Дар/Водгео» начисляются также на доплаты и надбавки к тарифным ставкам (окладам), выплачиваемые за совмещение профессии, должностей, увеличение объема работ, за профессионализм в своей работе, выполнение работы отсутствующего.

# Выявленные проблемы, мероприятия по их устройению и результаты после введения данных мероприятий



Проблема	Мероприятия	Результат
Недостаточность материальных неденежных стимулов	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Предоставить питание проектировщикам, выезжающим на место работы;</li><li>2. выделить парковочные места для нуждающихся сотрудников;</li><li>3. из средств организации организовать оплату формализованного повышения квалификации сотрудников.</li></ol>	После внедрения этих мер работники будут меньше болеть, повысится уровень более квалифицированного персонала, также лояльность коллектива станет выше, организация станет привлекательнее в глазах молодых сотрудников и т.д.
Недостаточность нематериальных стимулов	Принятие внутренних конкурсов и соревнований среди сотрудников.	Поддержка здоровой конкуренции внутри коллектива, лояльность коллектива станет выше.



## Мероприятие 1. «Предоставить питание проектировщикам, выезжающим на место работы»

Сотрудники, выезжающие на проект, нуждаются в компенсации питания на месте работы. Затраты на питание достаточно ощутимы для работников, которые бывают вдалеке от дома и без возможности самим приготовить себе еду. Поэтому со стороны организации предлагается выделять на одного сотрудника 15 тыс.руб. при выезде на проект.

## Мероприятие 2. «Выделить парковочные места для нуждающихся сотрудников»

Офис АО «Дар/Водгео» находится достаточно далеко от метро. Также узкие улицы не позволяют припарковать автомобиль. Предлагается выделять 75 тыс. руб. в месяц на оплату парковочных мест для сотрудников организации.

# Мероприятие 3. «Из средств организации организовать оплату формализованного повышения квалификации сотрудников»



Целью повышения квалификации специалистов является получение ими дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, осуществляется расширение квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой профессиональной деятельности, в том числе с учетом международных требований и стандартов.

Для решения проблемы, связанной с обучением персонала, предлагается выделять сумму в районе 50 тыс. руб. в год.

Подобное мероприятие позволит поднять квалификацию сотрудникам, а также повысить их производительность труда.



## Мероприятие 4. «Лучший сотрудник месяца»

Проводится каждое 25-е число месяца.

1. Руководитель подразделения должен указать успешные достижения своего кандидата за месяц.
2. Решение о выборе лучшего сотрудника месяца из предложенных кандидатов принимается до 1 числа следующего месяца специальным советом.
3. фотография лучшего сотрудника месяца помещается на сайте и на информационных стендах во всех подразделениях компании.

Критериями оценки работника служат:

1. высокая производительность труда;
2. качество выполняемых работ;
3. отсутствие нарушений производственного процесса и т.д.

Также сотрудники, которые смогли пройти по конкурсу и стать «Лучшим работником месяца», получают премию в размере 50% от заработной платы. Фиксированный премиальный фонд будет составлять 60 тыс. рублей суммарно для подразделений.

# Мероприятие 5. «Конкурс профессионального мастерства»



Формируется комиссия для оценки инновационных идей, в состав которой входят руководители подразделений. Конкурс будет проходить раз в год.

Критерии прохождения конкурса:

1. Выполнение плановых заданий, предусмотренных всеми основными показателями работы;
2. Отсутствие дисциплинарных взысканий;
3. Отсутствие претензий со стороны обслуживаемых участков;
4. Отсутствие производственного травматизма;
5. Должно быть примерно одинаковое состояние оборудования.

Предлагается ввести такую градацию призового фонда по местам:

- 1 место – путёвка в санаторий «Россия» в республике Крым на семью в период отпуска;
- 2 место - выплата премии в размере 70% от зарплаты;
- 3 место – выплата премии в размере 45% от зарплаты.

Затраты на данное мероприятие составит 63,6 тыс. рублей.





# Обоснование экономической эффективности мероприятий

Предположим, что после внедрения мер прибыль организации увеличится на 3%, тогда будущая прибыль составит:

$$\Delta\P = \Pi_{2019} \times \mathcal{E}, (1)$$

где:  $\Delta\P$  – планируемая прибыль вследствие внедрения мероприятий;

$\Pi_{2019}$  – прибыль организации за 2019 год;

$\mathcal{E}$  – экономический эффект.

$$\Delta\P = 1821,6 \times 0,03 = 54,6 \text{ тыс.руб}$$

Предполагаемая экономия средств на подбор и обучение новых работников, с учетом снижения текучести кадров на 10% составит:

$$\mathcal{E}_c = 4 \times 7000 = 28 \text{ тыс.руб./ год}$$

Прибыль организации при внедрении мероприятий составит 836 тыс. руб.

Годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - \mathcal{Z}_m, (2)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект, руб.;

$\mathcal{E}_p$  – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

$\mathcal{Z}_m$  – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

$$\mathcal{E} = 836 \text{ тыс.} - 263,6 \text{ тыс.} = 572,4 \text{ тыс. руб.}$$

Рентабельность определяется по формуле:

$$P = \Pi / \mathcal{Z} * 100\%, (3)$$

Где  $P$  – рентабельность принятых мер,

$\Pi$  – прибыль от проведенных мероприятий,

$\mathcal{Z}$  – затраты на мероприятия.

$$P = 836 \text{ тыс.} / 263,6 \text{ тыс.} * 100\% = 317,2 \text{ тыс. руб.}$$

Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле:

$$T_a = \mathcal{Z} / \mathcal{E}_p, (4)$$

где:  $T_a$  – срок окупаемости вложений, лет;

$\mathcal{Z}$  – затраты на мероприятия;

$\mathcal{E}_p$  – прибыль, полученная после внедрения мероприятий.

$$T_a = 263,6 \text{ тыс.} / 836 \text{ тыс.} = 0,3 \text{ лет}$$



# Прогноз эффективности от внедрения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала



Показатели	Факт, 2019 г.	План, 2020 г.	Темп роста, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	2960	3048,8	103
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	3760	3876,6	103,1
Средняя заработная плата, руб.	27000	27837	103,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1821,6	1859,9	102,1
Среднесписочная численность работников, чел.	197	197	100
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1186,9	1210,6	102
Рентабельность, %	26	26	100



# Обоснование социальной эффективности мероприятий

Социальная эффективность заключается в том, что за счёт мероприятий повысится:

- работники будут заинтересованы в результате как индивидуального, так и коллективного труда, и производства в целом;
- конкурентоспособность сотрудников;
- производительность труда работников на 2%;
- уровень удовлетворенности персонала работой в организации;
- лояльность сотрудников по отношению к организации.



Спасибо за внимание!