

# **Выпускная квалификационная работа**

**по направлению «Менеджмент»  
профиль «Менеджмент организации»**

**на тему:**

**Организация и стимулирование труда персонала в  
системе менеджмента предприятия (на примере ЗАО  
«Сервисный центр ремонта медицинской техники»)**

**Студент**

**5 курса, группы Ми – ЗМЕ – 202 Варшанидзе Р.Р.**

**Руководитель**

***к.т.н., доцент***

**Зенченко С.А.**

# Цель работы

Исследование системы организации и стимулирования труда и разработка рекомендаций по ее совершенствованию на предприятии ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники».

Для реализации данной цели в работе решены следующие задачи:

- 1) Рассматриваются теоретические основы повышения эффективности организации и стимулирования труда на предприятии.
- 2) Производится анализ системы организации и стимулирования труда на предприятии ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники».
- 3) Разрабатываются мероприятия по совершенствованию системы организации и стимулирования труда на предприятии ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники».

# Объект, предмет

- Объектом исследования данной работы является предприятие ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники».
- Предмет исследования – система организации и стимулирования труда на предприятии ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники».

# Аналитическая часть

Аналитическая часть работы показала, что система организации и стимулирования труда на предприятии нуждается в совершенствовании, об этом свидетельствуют следующие факты: темп роста производительности труда в 2014 году по сравнению с 2013 годом отставал темпа роста производительности труда, что свидетельствует о неэффективном использовании предприятием своих трудовых ресурсов.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло увеличение темпов роста производительности труда.

- Коэффициент опережения темпов роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы составил:
- - 2014 год:  $102,08/114,42=0,8921$
- - 2015 год:  $137,32/105,82 = 1,2977$

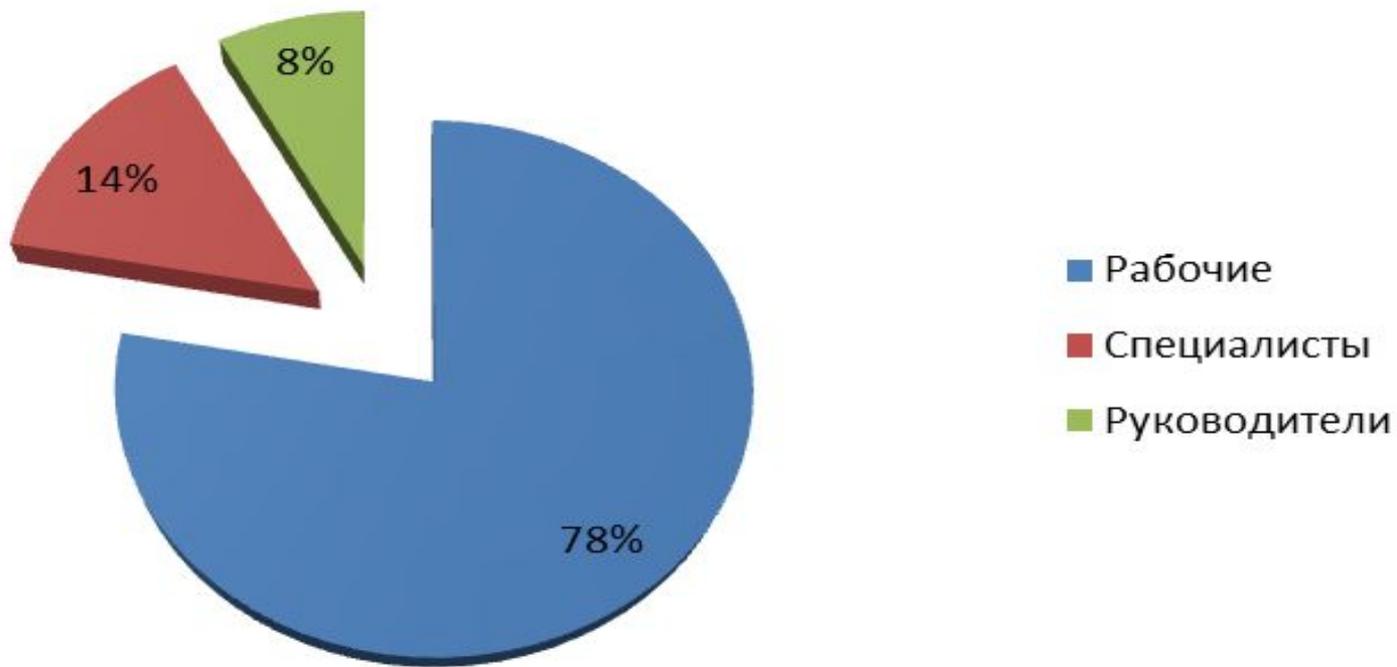
# Организационная структура управления ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники»



## Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп изменения, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014
1. Выручка от реализации	58963,2	63728,1	79733,1	108,1	125,1
2. Себестоимость продукции	55400	59212,9	75195,9	106,9	127,0
3. Управленческие расходы	1024,6	1150,0	596,5	112,2	51,9
4. Расходы на реализацию	856,2	637,0	414,7	74,4	65,1
5. Валовая прибыль	3563,2	4515,2	4537,2	126,7	100,5
6. Прибыль от реализации	1682,4	2728,2	3526,0	162,2	129,2
7. Прибыль от текущей деятельности	1723,4	2779,2	3625,0	161,3	130,4
8. Прибыль от инвестиционной и финансовой деятельности	227	249	224,4	109,7	90,1
9. Налогооблагаемая прибыль	1950,9	3028,2	3849,4	155,2	127,1
10. Чистая прибыль	1482,9	2301,4	2925,6	155,2	127,1
11. Рентабельность активов	5,6%	7,6%	8,4%	135,3%	110,1%
12. Рентабельность собственного капитала	17,2%	24,1%	27,7%	140,2%	114,6%
13. Рентабельность текущей деятельности	3,1%	4,6%	4,8%	151,6%	103,2%
14. Рентабельность продукции	3,0%	4,6%	4,7%	151,7%	101,8%
15. Рентабельность затрат	3,0%	4,6%	4,7%	152,4%	102,3%
16. Рентабельность продаж	2,5%	3,6%	3,7%	143,6%	101,6%

**Структура персонала ЗАО «Сервисный центр ремонта  
медицинской техники» по категориям**



# Движение рабочей силы ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники»

Наименование показателя	Значение показателя по годам			Изменение 2015-2014
	2013	2014	2015	
Среднесписочная численность работников, чел.	85	90	82	-8
Принято на работу, чел.,	23	25	20	-5
В том числе:				
основных рабочих	16	16	12	-4
вспомогательных рабочих	7	9	8	-1
Уволено работников, всего,	18	33	28	-5
в том числе:				
основных рабочих	9	26	22	-4
вспомогательных рабочих	9	7	6	-1
Показатели состояния и движения кадров на предприятии				
Коэффициент выбытия кадров, %	32,7	36,7	34,15	-2,55
Коэффициент приема кадров, %	26,8	27,8	24,39	-3,41

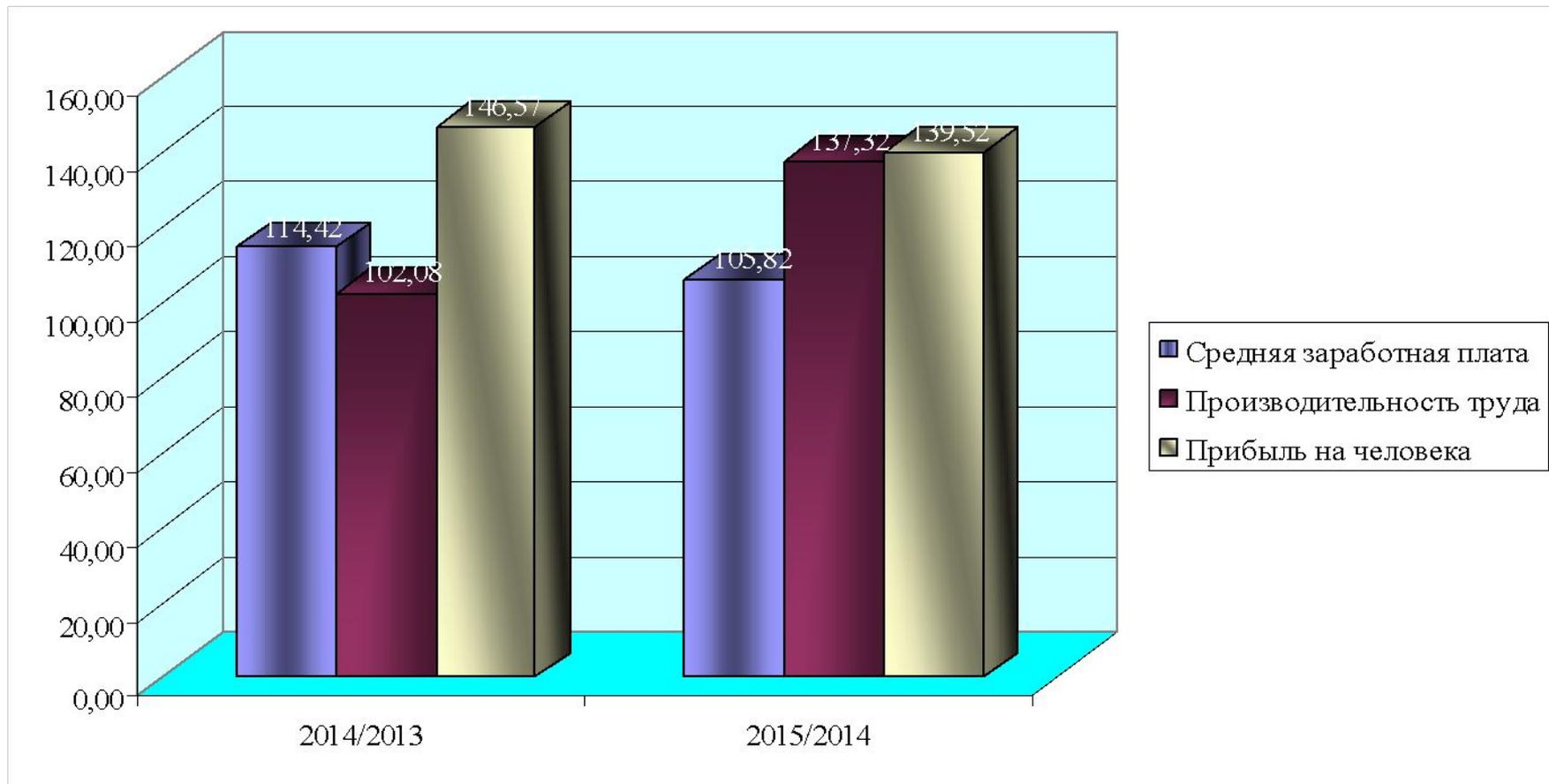
## Источники восполнения персонала ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники»

Источники восполнения персонала	2014 год	2015 год
Внутренние	12%	14%
Внешние,	88%	86%
В том числе:		
специальная периодическая печать и другие средства массовой информации	23%	27%
По рекомендациям работников предприятия	49%	45%
Интернет	1%	2%
Служба занятости	14%	12%

# Анализ использования труда персонала

Показатели	Ед. измер.	Значения по годам			Темп роста,%	
		2013 год	2014 год	2015 год	2014/ 2013 годы	2015/ 2014 годы
Выручка от реализации работ, услуг	Млн.р.	58963,2	63728,1	79733,1	108,08	125,11
Чистая прибыль	Млн.р.	1482,9	2301,4	2925,6	155,20	127,12
Численность персонала	Чел.	85	90	82	105,88	91,11
Средняя заработная плата	Руб.	5987632	6850989	7249403	114,42	105,82
Производительность труда	млн.р./чел	693,68	708,09	972,35	102,08	137,32
Прибыль на человека	млн. р./чел	17,45	25,57	35,68	146,57	139,52

## Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы в ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники»



# **В проектной части предложено**

В качестве направлений по совершенствованию системы организации и стимулирования труда на предприятии было предложено следующие мероприятия:

- 1) развитие персонала
- 2) совершенствование системы оплаты труда;
- 3) улучшение социально-психологического климата в коллективе

# Развитие персонала

Исходя из условий работы ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники» можно сделать следующие рекомендации по развитию персонала:

Совершенствовать обучение на рабочем месте, используя метод усложняющихся заданий, смену рабочего места, направленное приобретение опыта, а также метод делегирования ответственности;

Обучение вне рабочего места: чтение лекций, проведение семинаров, разбор конкретных производственных ситуаций, формирование групп по обмену опытом (среди менеджеров среднего звена)

# Совершенствование системы оплаты труда

Система материального стимулирования, кроме зарплаты и премий (бонусов), может включать в себя участие в прибылях, оплату обучения (работника или его детей), беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплату питания или проезда работников, оплату отдыха работника и т.п.

# Система поощрений работников

Основания поощрения	для	Размер поощрения
Предложения по улучшению работы предприятия		Премия в размере 25% от тарифного оклада
Лучший результат работы		Премия в размере 30% от тарифного оклада
Активное участие в жизнедеятельности предприятия		Премия в размере 15% от тарифного оклада

# Коэффициенты трудового стажа

Стаж работы	Коэффициент (базовых величин)	Размер вознаграждения (в процентах) в месяц
От 1 до 3 лет	1,0	5
От 3 до 5 лет	1,3	10
От 5 до 10 лет	1,6	15
От 10 и более	2,0	20

# улучшение социально- психологического климата в коллективе

Корпоративные мероприятия можно разделить в зависимости от цели их проведения:

- корпоративные мероприятия с празднично-развлекательной целью. Наиболее типичные примеры – празднование наступления Нового года, годовщины основания фирмы и др. Как правило, проводятся в форме ужина в ресторане, кафе либо выезда на природу;
- корпоративные мероприятия с целью сплотить коллектив.
- корпоративные мероприятия с целью наладить коммуникационные связи между начальниками структурных подразделений и рядовыми сотрудниками;  
Признание трудовых заслуг работника и устная благодарность начальника, особенно строгого и требовательного, уже само по себе может являться серьезной мотивацией труда для работника.

# Система депремирования

Основания для взыскания	Размер взыскания
за невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля (оказание услуг по ремонту техники в срок)	15% от премии
за допущенный просчет в работе	10% от премии
за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	5% от премии

## **Произведенное в работе исследование позволяет сделать следующие выводы.**

Исследование стимулирования труда в ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники» позволяет сделать вывод, что руководством предприятия проводится работа в этом направлении. Она дает положительные результаты, выражающиеся в том, что на предприятии растет выручка от реализации продукции (работ, услуг), снижается текучесть кадров. В то же время существующая система мотивации и стимулирования труда имеет и недостатки. Основным недостатком материального стимулирования труда в ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники» – преобладающие темпы роста заработной платы перед темпами роста производительности труда. Кроме того, случаи нарушения трудовой дисциплины рабочими также свидетельствуют о недостатках в системе организации и стимулирования труда в ЗАО «Сервисный центр ремонта медицинской техники».

# Расчет экономического эффекта от мероприятий на обучение персонала

Наименование показателей	Ежемесячно, руб.	Срок, мес.	Всего, руб.
I. Инвестиции на обучение персонала			133500000
1. При обучении на рабочем месте			71000000
1.1. Вознаграждение наставникам наставничество (25% от заработной платы наставников)	5 000 000	3	15000000
1.2. Заработная плата рабочих	7 000 000	8	56000000
2. При обучении на курсах			62500000
2.1. Оплата курсов	9 000 000	5	45000000
2.2. Заработная плата рабочих	3 500 000	5	17500000
II. Затраты на персонал при отсутствии обучения			182000000
1. Затраты при отсутствии обучения на рабочем месте	14 000 000	8	112000000
2. Затраты при отсутствии обучения вне рабочего места	14 000 000	5	70000000
<b>III. Экономический эффект от мероприятий по обучению персонала</b>			<b>48 500 000</b>

**Благодарю за внимание.**