

Министерство транспорта Российской Федерации  
Федеральное агентство железнодорожного транспорта  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПУТИ  
ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «АМУР МАСТЕР»)  
ВКР 38.03.01 ЭП 047 ПЗ

Группа: БО341ЭПО  
Студентка: Варнавская Е.А.  
Руководитель: к.э.н., доцент Надворная Н.Н.

## Цель

Совершенствование системы стимулирования труда работников ООО «Амур Мастер».

## Задачи

1. изучить теоретические основы стимулирования труда работников предприятия;
2. дать общую характеристику деятельности предприятия;
3. оценить финансово-хозяйственную деятельность ООО «Амур Мастер»
4. проанализировать систему материального стимулирования работников;
5. разработать рекомендации по улучшению системы материального стимулирования труда работников ООО «Амур Мастер»;

Объект исследования в работе– ООО «Амур Мастер»;

Предмет исследования в работе – система стимулирования работников ООО «Амур Мастер»;

# Характеристика ООО Амур Мастер

Вид деятельности - Оптовая торговля инструментами и электроприборами

Показатель	Единица измерения	2020	2021	2022
Численность сотрудников	Чел	62	57	55
Фонд заработной платы	Млн. руб.	23,3	25,5	23,7
Среднемесячная зарплата	Руб.	31 349,16	33 726,16	34 594,29
Выручка	Млн. руб.	88,9	92,7	87,7
Чистая прибыль	Тыс. руб.	1 971	1 625	1 766
Рентабельность продаж	Процент	2,22	1,75	2,01
Основные средства	Тыс. руб.	37710	35471	33625
Фондоёмкость	-	0,42	0,38	0,38
Фондовооруженность	-	685,64	644,93	611,36
Фондоотдача	-	2,36	2,61	2,61

# Анализ движения рабочей силы

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	Отклонение 2020–2021 (+/-)	Отклонение 2021–2022 +/-
Коэффициент приема	0,45	0,65	0,66	0,2	0,01
Коэффициент выбытия	0,43	0,73	0,69	0,3	-0,04
Коэффициент текучести	0,43	0,73	0,69	0,3	-0,04
Коэффициент замещения	0,02	-0,08	-0,04	-0,1	-0,12

## Соответствие трудового поведения работников «Амур Мастер» полюсам эффективности

Характеристика трудового поведения персонала	«Полюс неэффективности»	«Полюс эффективности»	Ответ руководства
Желание работать	Работники проявляют апатию и безразличие к работе	Работники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху	Работники проявляют энергичность и стремятся улучшить результаты
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работ и низкая трудовая дисциплина (опоздания, прогулы)	Работа выполняется качественно и в срок, постоянно достигаются запланированные результаты	Работа выполняется качественно, запланированные результаты достигаются в срок
Готовность принимать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать ответственность на себя	Каждый работник пытается сохранить перечень своих обязанностей и нести ответственность за свою долю работы
Решение проблем	Работники не желают участвовать в разрешении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих проблем, особенно если они стали причиной проблемы
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются к переменам	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам	Работники сопротивляются к внезапным переменам, но готовы к диалогу

## Оценка эффективности стимулирования труда работников

Вопрос	Признаки эффективной системы материального стимулирования	Признаки неэффективной системы материального стимулирования	Комментарии руководства ООО «Амур Мастер»
Как работники относятся к размеру заработной платы?	Стараются повышать свои заработки, в том числе работая сверхурочно	Стараются не делать лишней работы и уходить с работы вовремя	Сотрудники отдела продаж стараются повышать свои заработки, работники склада, бухгалтерии и офиса стараются не делать лишней работы
Как заставить работника выполнить дополнительную работу?	Чаще всего – попросить об этом и обсудить возможные варианты	Отдельно платить за каждую дополнительную работу	В большинстве своем попросить об этом, но ждать волонтерской помощи смысла нет
Остаются ли сотрудники работать сверхурочно?	Если очень надо, то даже бесплатно	С трудом даже за дополнительную оплату и лишь при наличии приказа	В исключительных случаях
Как сотрудники работают после сверхурочной работы?	Работают как обычно или могут немного понизить эффективность	Частенько берут неоплачиваемый выходной в свою смену	Работают как обычно
Как компетентные сотрудники относятся к новичкам?	Стараются быстрее ввести в курс дела, помогают без указаний руководства	Делятся опытом, если им приплачивают за наставничество	Добросовестно помогают новичкам после соответствующих указаний руководства
Как сотрудники относятся к просьбам руководства?	Стараются выполнять по мере возможностей	Уточняют, сколько они получают за выполнение этой работы	Уточняют с целью выяснить, не помешает ли определенная работа их повседневным должностным обязанностям
Как сотрудники относятся к расширению полномочий?	Уточняют свои перспективы и приступают к выполнению	Пытаются получить оплату за новые функции или отказаться от них	С расширением полномочий появляются и новые обязанности. Вопрос о повышении зарплаты возникает

# Границы влияния руководства

Вопрос	Ответ руководства ООО «Амур Мастер»
Может ли руководитель самостоятельно устанавливать размер заработной платы своих сотрудников?	Да
Может ли руководитель оплатить дополнительные виды работ, выполняемых в рабочее время?	Нет
Может ли руководитель самостоятельно выписать премию сотрудникам?	Да
Может ли руководитель оштрафовать работника за невыполнение своего распоряжения?	Да
Может ли руководитель сделать замечание лучшему работнику, не повысив вероятность его увольнения?	Да
Может ли руководитель поручить работнику экстренное задание руководства без обсуждения условий его оплаты и при этом быть уверенным, что это задание будет выполнено?	Нет
Может ли руководитель попросить работника выполнить часть своей работы и не будет ли при этом он задаваться вопросом, точно ли он сделает все как надо или нет или вдруг не сделает вовсе?	Да (может попросить, но мониторинг выполнения работы желателен)

# Система премирования сотрудников отдела продаж

№	Показатель	Приоритет, %	План (месяц)	Факт (месяц)	Процент выполнения, %	Результативность, %
1	Прибыль от продаж	50	7739	7900 (условно)	102	$1,02 * 50 = 51$
2	Пополнение клиентов	25	100 (условно)	75(условно)	75	$0,75 * 25 = 18,75$
3	Количество постоянных клиентов	25	30 (условно)	45(условно)	150	$1,5 * 25 = 37,5$
4	Коэффициент результативности = $51 + 18,75 + 37,5 = 107,25\%$					

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
<90%	90-100%	<b>100-115%</b>	>115%
Уровень значительно ниже ожидаемого: сотрудник не достиг поставленных целей и задач	Уровень ожидаемого: сотрудник достиг поставленных целей и задач частично	<b>Ожидаемый уровень исполнения: сотрудник в целом добился поставленных целей и задач</b>	Уровень выше ожидаемого: сотрудник перевыполнил поставленные цели и задачи
Размер ежемесячной разовой премии (% от продаж)			
0	5	<b>15</b>	20

# Существующая система стимулирования работников ООО «Амур Мастер»

Модуль стимулирования	Группа работников	Количество	Необходимая сумма (в месяц)	Источник финансирования
<b>Денежное стимулирование</b>				
Разовые премии сотрудникам отдела продаж	Отдел продаж	14 чел.	Определяется с помощью субъективной оценки. Не системно	Выручка от продаж.
Компенсационные выплаты, надбавки	Весь персонал	55 чел.	Зависит от оклада	Выручка от продаж
Отпускные	Весь персонал	55 чел.	Зависит от количества отпускных дней	Выручка от продаж
Социальный пакет				
Социальные отчисления в страховые фонды	Весь персонал	55 чел.	607 903,2 руб.	Выручка от продаж

# Рекомендуемая система стимулирования для Амур Мастер

Модуль стимулирования	Группа работников	Количество	Необходимая сумма (в месяц)	Источник финансирования
<b>Денежное стимулирование</b>				
Премии сотрудникам отдела продаж	Отдел продаж	14	Зависит от объема продаж. По прогнозу в первый месяц 2023 года – 1 548 000 руб	Выручка от продаж.
Компенсационные выплаты, надбавки	Весь персонал	55 чел.	Зависит от оклада	Выручка от продаж
«Лотерейные призы»	Отдел продаж	14	100 000 руб. (за 14 месяцев)	Чистая прибыль организации
<b>Неденежное стимулирование</b>				
<b>Социальный пакет</b>				
Социальные отчисления в страховые фонды	Весь персонал	55 чел.	607 903,2 руб.	Выручка от продаж
Стимулирование спортивной деятельности	Весь персонал	55 чел.	110 000 руб.	Чистая прибыль организации
Компенсация затрат на услуги оздоровительного центра	Сотрудники старше 50 лет	4	31 200 руб. (в год)	Чистая прибыль организации
<b>Другие стимулы</b>				
Случайные подарки	Весь персонал	55	Невозможно определить	Чистая прибыль организации

Спасибо за внимание !