

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЕВРОСЕТЬ-  
РИТЕЙЛ»)**

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

Ермаковой Екатерины Евгеньевны

Научный руководитель

Д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга \_\_\_\_\_

И.Н.Пчелинцева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Система вознаграждения труда в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации. Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, выдерживая оптимальное количество работников.

Создание системы оплаты и стимулирования труда для любой организации - очень специфический и сложный процесс, требующий профессионального понимания сущности трудовой мотивации, знаний и опыта разработки и применения методов вознаграждения персонала.

Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации. Денежное вознаграждение, точнее формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры, воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, напрямую говорят о его социальном статусе.

**Цель** выпускной квалификационной работы заключена в разработке мероприятий по совершенствованию системы вознаграждения персонала организации.

Поставленная цель обусловила ряд **задач**:

1. Исследовать теоретические основы формирования и совершенствования системы вознаграждения персонала организации;
2. Рассмотреть направления совершенствования системы вознаграждения;
3. Провести анализ системы вознаграждения персонала и основных экономических показателей в ООО «Евросеть-Ритейл»;

4. Выявить пути совершенствования и разработать мероприятия по совершенствованию системы вознаграждения персонала в ООО «Евросеть-Ритейл»

**Объектом исследования** выступают экономические процессы по совершенствованию системы вознаграждения персонала в организации.

В качестве **предмета исследования** выступает система вознаграждения персонала в организации.

**Теоретической основой исследования** являются научные труды отечественных и зарубежных авторов по исследуемой и смежной проблемам в области эффективности и совершенствования системы вознаграждения персонала на предприятии.

Использовались законодательные и нормативные акты, внутренняя отчетность предприятия, публикации по проблематике исследования в сети Интернет.

**Методологическая основа исследования** базируется на методах системного, логического и многофакторного анализа, индукции и дедукции, конкретизации и абстрагирования, методы выборки, сравнения, группировки и агрегирования, табличные и графические приемы представления информации.

**Теоретическая значимость** полученных результатов состоит в том, что результаты исследования дополняют научное представление о практических подходах к вопросам совершенствования системы вознаграждения персонала на предприятии.

**Практическая значимость исследования** результатов исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы вознаграждения персонала на предприятии.

**Структура работы:** данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, глоссария и приложений.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Система вознаграждения персонала организации**

Вознаграждение персонала предстает одной из самых актуальных проблем социально-экономических отношений любой организации, от решения которой зависит не только трудовая активность людей, но и стратегическая устойчивость и развитие организации (а значит, в определенной мере и всего общества).

Вознаграждение персонала – это справедливое и достойное признание работников, их действительного и возможного социально-экономического вклада в организацию, общество и в самих себя.

Под вознаграждением понимается все то, что поступает в индивидуальное пользование из совокупного дохода хозяйствующего субъекта и имеет денежное выражение: оплата труда, премии, социальный пакет, надбавки, обеды, мероприятия культурного досуга и др.

Можно выделить следующие цели разработки системы вознаграждений в организации:

- привлечение в организацию квалифицированного конкурентоспособного персонала;
- мотивирование сотрудников к более производительному труду, достижению высокого уровня индивидуальных (групповых, организационных) показателей деятельности (уровней результативности);
- стимулирование желательных видов поведения работников (профессиональный рост, творчество, трудовая активность, дисциплина и ответственность);
- формирование лояльности работников, их приверженности организации, удержание персонала.

Вознаграждение может носить материальный и нематериальный (в виде поощрений) характер и является дополнительным стимулом для мотивации трудовой деятельности. Предприятие может заменить денежное вознаграждение натуральными ценными подарками, товарами длительного пользования, льготами на приобретение квартиры, дачи, автомобиля.

## **1.2. Принципы совершенствования системы вознаграждения персонала**

Система вознаграждений персонала образуется из совокупности отдельных вознаграждений. В результате неэффективной системы вознаграждения персонала начнется текучка кадров, снижение производительности, конфликты в коллективе. Чтобы избежать негативных последствий, важно определить способы влияния на интересы сотрудников, чтобы они были заинтересованы в развитии организации, в которой работают.

Вознаграждения должны быть достаточно интересны сотрудникам, но при этом не слишком затратны для работодателей. На каждом этапе развития организации необходимо пересматривать затраты на систему вознаграждения и ее эффективность.

Эффективная система вознаграждения может быть создана, если просто посмотреть, какие недостатки есть в работе компании, и поработать над тем, чтобы их устранить. Если вдруг устранить их невозможно, то важно понять, к каким негативным последствиям они могут привести, и предпринять ряд мер, чтобы нейтрализовать эти последствия. Нет 100% эффективных систем вознаграждения, все составляющие этих систем различны и в различных группах могут быть применимы к той или иной организации и на определенных этапах развития.

## **1.3. Направления совершенствования системы вознаграждения персонала на предприятии**

Система вознаграждений является важнейшим механизмом согласования интересов наемного персонала и работодателя.

Среди разнообразных форм внешних вознаграждений особое внимание уделяется экономическим вознаграждениям. Как правило, они требуют от организации серьезных расходов, поэтому особенно важно соотношение затрат, которые несет организация, и выгод от повышения производительности труда работников.

Каждая организация использует собственную систему вознаграждений работников, отражающую стоящие перед ней цели, управленческую философию ее руководителей, традиции, а также учитывающую находящиеся в ее распоряжении ресурсы. Только руководство организации может определить, какие методы вознаграждения наиболее им подходят.

Создавая систему вознаграждения, необходимо помнить, что идеальных систем не существует и не стоит затрачивать ресурсы на их изобретение. Напротив, нужно хорошо представлять себе недостатки реальной системы и возможное воздействие этих недостатков на функционирование организации, чтобы подготовиться к нейтрализации негативных последствий с помощью других методов управления.

## **2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЕВРОСЕТЬ – РИТЕЙЛ»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Евросеть – Ритейл»**

Система вознаграждений является важнейшим механизмом согласования интересов наемного персонала и работодателя.

Основанная в 1997 году компания «Евросеть» является крупнейшей в России розничной сетью.

Основными направлениями деятельности компании являются осуществление розничной торговли сотовыми телефонами, портативной

цифровой техникой, аксессуарами, подключение к операторам связи, предоставление высокотехнологичных услуг, оформление разных видов кредитов и осуществить платежи по их погашению, купить авиа- или ж/д билеты, оплатить штрафы ГИБДД и др.

Компания представлена более чем 4 000 салонами, работающими в около 1500 городах и населенных пунктах на территории России и Республики Беларусь.

«Евросеть» – это перспектива широких карьерных возможностей.

С момента своего основания Компания создает рабочие места, предоставляет возможность обучения первой профессии, регулярно инвестирует средства в обучение своих сотрудников. На базе региональных офисов «Евросеть» открыто 64 Учебных центров.

Возглавляет компанию Президент, которому подчиняются вице президенты (исполнительный, по маркетингу и рекламе, по коммерции, по безопасности, по развитию, по специализированному бизнесу).

Иерархические уровни стратегических руководителей в компании «Евросеть» следующие:

- Президент компании, а так же другие руководители высшего звена;
- руководители, отвечающие за деятельность вспомогательных единиц;
- руководители-функционеры, отвечающие за деятельность основных функциональных сфер;
- руководители основных действующих отделов и торговых точек.

Организация насчитывает 12 филиалов и 3 дочерние компании. Имеет 18 лицензий.

«Евросеть» является лауреатом множества премий и почётных наград.

SWOT анализ ООО «Евросеть-Ритейл» включает в себя рассмотрение факторов по 4 направлениям: сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы. На основании SWOT-анализа можно сделать вывод, что потенциал развития компании «Евросеть-Ритейл» достаточно велик.

Существуют возможности выхода на новые рынки. При правильном использовании возможностей и сильных сторон и устранении или уменьшении влияния слабых сторон, компания может добиться значительного роста продаж, а также увеличить свою долю рынка.

Также был проведен финансовый анализ деятельности организации разными вариантами расчета, по разным показателям. По этому анализу можно охарактеризовать финансовое положение как абсолютно устойчивое, а вероятность скорого банкротства незначительна.

## **2.2 Исследование системы вознаграждения персонала в ООО «Евросеть-Ритейл»**

Основным направлением мотивации, основанной на материальном стимулировании, является заработная плата.

В дополнение к заработной плате сотрудникам предоставляется определенное количество льгот и компенсаций, зависящее от уровня специалиста и продолжительности его работы в компании.

Такое управление персоналом с помощью социально-экономических методов позволило ООО «Евросеть-Ритейл» занять и сохранять лидирующее положение на розничном рынке сотовых телефонов.

Всем сотрудникам компания предоставляет компенсационный пакет (соцпакет). Структуру соцпакета «Евросеть-Ритейл» можно разделить на две составляющие:

1) Обязательные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством): оплату больничных листов, отпусков, медицинское страхование и отчисления на пенсионное страхование.

2) Добровольные бенефиты: частичную оплату обучения; компенсация услуг сотовой связи (для некоторых сотрудников);

Практический опыт показывает, что зарплата и используемая система бенефитов (соцпакет) не всегда являются решающим фактором повышения

заинтересованности сотрудников к работе в той или иной компании. Очень важным условием для решения данной задачи является использование методов нематериального стимулирования.

Для того чтобы оценить существующую в компании систему мотивации, выявить ее слабые места, а также определить, какие мотивационные стимулы оказывают наибольшее влияние на деятельность сотрудников была разработана анкета, которая позволяет оценить мотивационные факторы (какие значимы, каким сотрудник придает меньшее значение).

Основываясь на проведенном исследовании можно сделать выводы, что на данный момент мотивационный механизм в компании находится на вполне хорошем уровне.

По результатам анкетирования можно предложить следующие системы стимулирования в рамках оптимизации системы управления:

1. Изменения в содержании работы могут быть достигнуты путем перехода к новой плоской организационной структуре
2. Информированность сотрудников также возрастет за счет перехода к плоской структуре управления.
3. Новая оценка заслуг сотрудников и система вознаграждения за достигнутые результаты.
4. Внедрение новой более эффективной системы оплаты труда.

### **3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ»**

#### **3.1. Мероприятия по совершенствованию системы вознаграждения персонала ООО «Евросеть-Ритейл»**

Эффективная система вознаграждения персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций.

Проанализировав систему вознаграждения персонала в компании Евросеть, был сделан следующий вывод:

- Существующая компенсационная система в компании весьма узкая и застывшая, компании нужно расширять систему компенсаций, льгот.
- Также полученные результаты свидетельствуют о недостаточной удовлетворенности персонала, в частности, вопросами организации системы оплаты труда.

Исходя из сделанных выводов предложено несколько мероприятий по совершенствованию системы вознаграждения персонала. Это:

1. Внедрение гибкой системы компенсаций и льгот.
2. Внедрение новой дифференцированной системы оплаты труда.

Прежде чем предоставить сотрудникам льготы, нужно проанализировать их потребности (провести анкетирование). По результатам выявленных потребностей и финансовых возможностей предприятия необходимо определить набор и величину предоставляемых льгот.

Сформировать систему льгот на предприятии можно несколькими способами.

- по «принципу кафетерия». В конце года распределить льготы исходя из потребностей сотрудников и возможностей предприятия. Составить два-три меню с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением и предоставить возможность сотрудникам выбрать тот пакет льгот, который бы их максимально удовлетворил и мотивировал на достижение результатов.
- Система жетонной мотивации. Жетон играет роль позитивной оценки работника, свидетельствует о значимости его владельца для организации. Им награждают за активное участие в важной для компании деятельности, выполнение конкретных заданий, проявление инициативы, т. е. жетон выступает в качестве универсального эквивалента благ, так называемых «корпоративных денег». В случае наложения взыскания сотрудник лишается жетонов.

- Конкретным категориям персонала: один набор льгот – для сотрудников и рабочих, другой – для руководителей среднего звена и более широкий – для топ-менеджеров.

### **3.2 Мероприятия по внедрению новой системы оплаты труда**

Крупнейшие российские фирмы активно используют как моральную, так и материальную мотивацию своих работников, но в большинстве случаев последняя перевешивает.

Совершенствование методов экономического стимулирования сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов компании, а так же эффективностью деятельности самого работника. На данный момент в компании существует система оплаты труда, которая складывается из:

- а) должностной оклад сотрудника, который определяется рангом занимаемой должности или присвоенным тарифным разрядом;
- б) надбавки - рассчитываются в процентах от его базового оклада сотрудника. Размер надбавки варьируется в зависимости от дохода компании.

Такая система материального стимулирования не очень действенна, т.к. она не позволяет оценить вклад каждого сотрудника в работу компании и плохо стимулирует каждого сотрудника в отдельности к повышению результатов своей работы.

Для эффективного использования материальных стимулов на персонал следует внедрить в компании более дифференцированную систему оплаты труда. Целью ее внедрения является стимулирование сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании.

Предложенная к внедрению система оплаты труда складывается из составляющих, изображенных на схеме.

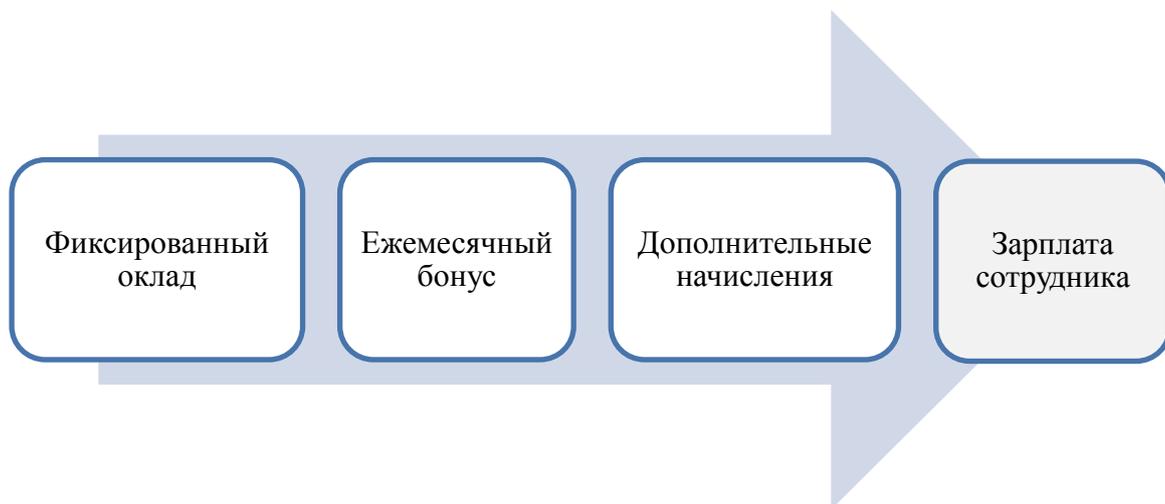


Рисунок 1. - Схема внедряемой системы оплаты труда

1) Фиксированный оклад = гарантированный ежемесячный оклад

2) Ежемесячный бонус каждого менеджера по итогам Он составляет основную часть зарплаты сотрудников отдела продаж, т.к. они относятся к той категории, от которой непосредственно зависит объем выручки.

3) Дополнительные бонусы меняются ежеквартально и начисляются после получения информации о результатах деятельности компании (1 раз в квартал): Бонус по итогам квартала начисляется при условии выполнения отделом плана за квартал; СБИ (Commitment Based Bonus) – полугодовой бонус, зависящий от качества работы в полугодии. Размер бонуса определяется непосредственным руководителем сотрудника и корректируется президентом компании. Размер бонуса зависит от качества работы сотрудника в прошедшем полугодии:

- посещаемость
- своевременное и качественное выполнение заданий руководителя
- выполнение плана продаж отделом
- качественная работа с ключевыми клиентами и т.д.

Дифференцированная система оплаты труда с, включающая переменные части имеет следующие преимущества:

1) 100%-ная ориентация на результат за счет того, что переменная

составляющая зарплаты формируется исходя из уровня достижения поставленных целей;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость – достойная оценка вклада сотрудников в общий успех компании;

4) понятность – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает за какие результаты и сколько она готова платить;

5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Исследовав систему вознаграждения персонала в организации, был сделан следующий вывод:

Вознаграждение персонала – справедливое и достойное признание работников, их действительного и возможного социально-экономического вклада в организацию, общество и в самих себя.

Под вознаграждением понимается все то, что поступает в индивидуальное пользование из совокупного дохода хозяйствующего субъекта и имеет денежное выражение: оплата труда, премии, социальный пакет, надбавки, обеды, мероприятия культурного досуга и др. Все обозначенные блага имеют денежное выражение и один источник (произведенный валовый продукт конкретного хозяйствующего субъекта).

Обобщенно целью формирования системы вознаграждений можно назвать формирование конкурентоспособного мотивированного персонала, способного реализовать стратегические цели организации.

Компания «Евросеть-Ритейл» осуществляет свою деятельность на рынке на протяжении десяти лет. За это время произошло множество

изменений: расширилась структура компании, увеличилось количество сотрудников, открылись новые направления. Организация развивается вместе с общими изменениями, происходящими как внутри нее, так и в общей политике страны, обновляется система мотивации.

Мотивация сотрудников компании входит в обязанности отдела кадров, который, базируясь на реальных возможностях организации, осуществляет отбор квалифицированного персонала, разработку режимов работы и т.п.

Основным направлением мотивации, основанной на материальном стимулировании, является заработная плата.

Эффективная система вознаграждения персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций.

Как показало проведенное исследование недостаточно развито в компании «Евросеть-Ритейл» моральное стимулирование: отсутствует присваивание за достигнутые результаты званий, поощрение наградами за особые результаты труда, не проводятся конкурсы профессионального мастерства, работники не привлекаются к управлению организацией.

Для эффективного использования материальных стимулов на персонал следует внедрить в компании более дифференцированную систему оплаты труда. Целью ее внедрения является стимулирование сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. Новая система оплаты труда строится из тех составляющих (фиксированной и двух переменных) и основывается на результатах деятельности каждого сотрудника в отдельности.