

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование системы вознаграждения персонала в организации  
(на примере ООО «Аллегория»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

**Носковой Юлии Михайловны**

Научный руководитель:

доцент кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ, н.и.н.,

доцент \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. / О.И. Алимаева /

Зав.кафедрой:

д-р соц.н., доцент \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. / Н.В. Медведева /

Саратов 2018

**Введение.** Каковы бы ни были взгляды на трудовую мотивацию, невозможно отрицать, что вознаграждение играет исключительно важную роль в привлечении, мотивировании и сохранении в адекватности рабочей силы. Вознаграждение персонала - важнейший из факторов, влияющих на готовность сотрудников к результативной работе и одновременно существенный фактор издержек. Именно поэтому передовые компании решают проблему системы вознаграждения и формируют ее.

Неэффективная система может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет снижение производительности труда. С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность персонала, повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы.

Каждая организация использует собственную систему вознаграждений, отражающую стоящие перед ней цели, управленческую философию руководителей, традиции, а также учитывающую находящиеся в ее распоряжении ресурсы. Однако в последнее время выделяются и общие современные тенденции в управлении вознаграждениями коммерческих компаний, которые учитывают произошедшие коренные изменения в экономике России: изменение форм собственности, проблемы обеспеченности предприятия ресурсами, конкурентоспособность продукции. Все эти кардинальные изменения невозможны без решения вопросов управления персоналом. Именно для российских предприятий остро стоит проблема создания эффективной стимулирующей системы вознаграждения в условиях ограниченности средств и необходимости достижения максимальных конечных результатов деятельности, то есть рентабельности производства.

Следовательно, имеет место актуальность вопроса изучения систем вознаграждения, используемых на российских коммерческих организациях в современных экономических условиях.

Целью данной работы является анализ системы вознаграждения персонала организации в современных условиях и возможные способы ее совершенствования.

Для выполнения данной цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты проблемы разработки и использования форм вознаграждения персонала организации;
- провести анализ применения эффективных форм вознаграждения в условиях ООО «Аллегория»;
- выработать предложения по совершенствованию форм вознаграждения в ООО «Аллегория»;

Объект исследования: ООО «Аллегория» АвтоСушиСаюри;

Предмет исследования: развитие системы вознаграждения персонала ООО «Аллегория».

Приведенный в работе расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

**Основное содержание работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Первый бар этой сети японской кухни в городе Саратове появился на свет в 2009 году на ул. Московская,29. В течение года суши-бар показал себя с хорошей стороны, полюбился гостям. И в июне 2010 года был открыт еще один бар на Чапаева,4. Сеть суши-баров«АвтоСушиСаюри» постоянно и динамично развивается, поэтому занимает устойчивую нишу рынка в городе Саратове. В настоящее время сеть суши-баров «АвтоСушиСаюри» насчитывает 11 баров и 2 ресторана.

«АвтоСушиСаюри» является уникальной, так как предлагая блюда своим клиентам, данная сеть реализует самые смелые и уникальные фантазии

клиентов и шеф-поваров. На данный момент заведения сети ООО «Аллегория» имеются не только в Саратове, но также в Энгельсе и в Сочи. В меню этих суши-баров можно встретить гунканы, суши, роллы, сладкие роллы, горячие роллы, спринг роллы, европейские роллы, спайс роллы, супы, салаты, сеты, пасты, лапшу, пиццу, соусы, а также большой выбор любых напитков.

Миссия всей сети баров «АвтоСушиСаюри» – мы делаем вкусную еду». Философия организации: «Для тех, кто ценит качество». Ценности организации – четкое соблюдение принципов японской кухни – баланс риса, овощей, рыбы и морепродуктов.

В этом баре японская кухня представлена во всем многообразии. Каждое блюдо является богатым источником полезных веществ. Полная гармония ингредиентов обеспечивает низкокалорийное и рациональное питание. Все блюда приготовлены из высококачественных продуктов.

Для более точного определения возможностей и угроз торговой сети необходимо построение матрицы SWOT- анализа, которая покажет сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы организации

Проанализировав сильные и слабые стороны торговой сети «АвтоСушиСаюри», можно сделать следующие выводы:

- компетентное руководство и высокий профессионализм работников организации играют большую роль в развитии деловых отношений с партнерами;
- торговая сеть расширяется и постепенно охватывает новые территории для своей деятельности;
- нехватка оборотных средств негативно сказывается на сотрудничестве торговой сети с поставщиками и производителями продукции, из-за задержек по выплатам за продукцию;
- медленная доставка сказывается на ухудшения качества обслуживания клиентов, это их потеря.

После построения матрицы SWOT-анализа, необходимо провести PEST-анализ

По данным PEST- анализа можно сделать следующие выводы:

- изменение законодательства в пользу российских компаний положительно скажется на деятельности торговой сети «АвтоСушиСаюри», однако поддержка со стороны государства магазинов шаговой доступности значительно затруднит работу торговой сети;

- рост уровня инфляции и динамика курсов валют, способствуют увеличению спроса на товары российского производства и уменьшению спроса на товары импортного производства;

- снижение реальных доходов населения приводит к тому, что спрос на более дорогую и качественную продукцию снижается. Торговой сети необходимо задуматься о сотрудничестве с производителями продукции хорошей по качеству, но с низкой стоимостью;

- повышение конкуренции со стороны конкурирующих розничных сетей негативно сказывается на деятельности торговой сети.

Из приведенного анализа видно, что:

- главной целью деятельности торговой сети «АвтоСушииСаюри» является получение максимальных финансовых результатов, прикладывая при этом минимальные усилия;

- для торговой сети важное значение имеет рациональное разделение труда сотрудников в каждом структурном подразделении;

- главным компонентом непосредственного окружения торговой сети «АвтоСушиСаюри» являются покупатели;

- торговой сети необходимо при выборе поставщиков тщательно изучать их деятельность;

- конкуренты сети «АвтоСушиСаюри» имеют больший выбор продукции и меньшие товарные издержки, поэтому организации необходимо принимать меры по улучшению своего имиджа среди конкурентов;

наибольшее влияние на организацию «АвтоСушиСаюри» оказывают социально - экономические факторы, т.к. они характеризуют уровень жизни населения, покупательную способность отдельных слоев населения, уровень инфляции.

Организация «АвтоСушиСаюри», постоянно развивается, придумывает новые более вкусные и усовершенствованные блюда, но так как очень много конкуренции на рынке, нужно придумывать, что то более интересное, что бы можно было заинтересовать и угодить каждому клиенту с разными вкусами.

Именно по этому, не так давно было открыто от нашей компании, рядом с нашим суши- баром, контактный зоопарк «Крошка Енот», в этом зоопарке каждый ребенок может прийти и потрогать большое разнообразие различных животных, еноты, сурки, кролики ,морские свинки, миниатюрные свинки, козочки, белочки и даже олень. Это очень интересное и увлекательное занятие для детей и их родителей. Так же там проходят все различные акции и мастер классы по рисованию, что бы дети развивались как творчески там и интеллектуально.

*Система вознаграждения персонала в ООО «Аллегория».* 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.

Структура персонала по длительности работы в ООО «Аллегория»:

- более 5 лет работают 15% сотрудников;
- от 2 лет до 3 лет – 30 % сотрудников;
- от 1 года до 2 лет – 50 % ,
- менее одного года – 5% персонала

Всем сотрудникам компания предоставляет компенсационный пакет (соц. пакет). Структуру соц. пакета «Аллегория» можно разделить на две составляющие:

1) Обязательные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством);

2) Добровольные бенефиты.

Обязательные бенефиты включают в себя: оплату больничных листов, оплату отпусков, медицинское страхование и отчисления на пенсионное страхование.

Добровольные бенефиты включают в себя:

- частичную оплату обучения (50% от стоимости при условии заключения контракта с компанией на 3 года, при разрыве контракта сотрудник обязан выплатить потраченные на его обучение компанией деньги);

- компенсация услуг сотовой связи (для некоторых сотрудников);

Однако избранная система имеет недостатки: заработная плата в рамках окладно-премиальной системы не даёт сотруднику действенный стимул к увеличению темпов роста производительности труда. Стабильный оклад не стимулирует сотрудника к постоянной рационализации труда. Эта функция возлагается на премию, что автоматически приводит к ослаблению её стимулирующего воздействия на работника в деле интенсификации труда.

Практический опыт показывает, что зарплата и используемая система бенефитов (соц. пакет) 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.

Эффективность участия сотрудников в работе по улучшению качества оценивается руководителями отделов.

В целях стимулирования обеспечения качества труда в компании и во всех отделах осуществляется учет средств стимулирования, примененных к каждому работнику.

Создание механизма вознаграждения необходимо начинать с определения приоритетных для сотрудников мотивационных стимулов. Для

того чтобы получить достоверные результаты исследования — сотрудники сами должны сказать, что им в данный момент нужно, для того чтобы они эффективно работали и оставались преданными компании. Измерение уровня мотивации и оценка системы стимулирования позволяют по-новому взглянуть на своих работников. Мотивационные предпочтения сотрудников удобнее всего методом опроса, а точнее — анкетирования.

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 был использован метод экспертной оценки, которая подразумевает получение оценки на основе группового мнения.

Нами была разработана анкета, включающая в себя 11 вопросов, каждый из которых позволяет оценить один мотивационный фактор - насколько он значим для сотрудника и степень удовлетворенности сотрудника данным фактором, а также выявить те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой. Факторы для оценки были отобраны на основе материалов, представленных в первой главе, таким образом, в анкету были включены материальные и нематериальные мотивационные стимулы.

Оценка уровня мотивации производилась по 9-балльной шкале, где 1 - наименьшая оценка (низкий уровень), а 9 - наивысшая оценка (высокий уровень).

Методом опроса были получены данные об эффективности использования системы мотивации персонала в целом и отдельных элементов в частности. Результаты свидетельствуют о недостаточной удовлетворенности персонала, в частности, вопросами организации системы оплаты труда. Это позволяет сделать следующие выводы по методам стимулирования компании:

- работники не удовлетворены размером заработной платы, нематериальными выгодами и решением социальных проблем;



- слабо развита система участия;
- рабочих не устраивают перспективы карьерного роста;
- недостаточно развито управление по целям;
- персоналу работа представляется интересной, перспективной, высокими

показатели самостоятельности, ответственности, уважения и отношений в коллективе. Но рост социального статуса невозможен без роста оплаты труда, уровнем которого большинство работников компании не довольны.

Кроме того, компании «Аллегория» нужно расширять систему компенсаций, льгот. Существующая система в компании весьма узкая и закостенелая. Можно установить такие новые виды компенсаций, как: доплата за составление отчетности, премии за сверхурочную работу, надбавка за опыт, умения и т. д. 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. Подобное исследование желательно проводить один раз в год и в соответствии с изменением потребностей персонала вносить коррективы в набор предоставляемых льгот.

Сформировать систему льгот на предприятии можно несколькими способами. Например, в соответствии с иерархической структурой компании: один набор льгот – для сотрудников и рабочих, другой – для руководителей среднего звена и более широкий – для менеджеров.

Также сформировать систему льгот на предприятии можно 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.

Можно не давать такой пакет нерезультативным работникам, т.е. определить условия его получения. Также надо повсеместно развивать

организационное стимулирование персонала компании. Важным аспектом данного метода мотивирования является сбалансированность личных и корпоративных целей, чего в компании явно недостаточно.

Совершенствование методов экономического стимулирования сотрудников ООО «Аллегория» 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 в целом и может составлять от 10% до 50% месячного базового оклада. Также сотрудник может получать надбавку за стаж работы (выслугу лет), за эффективность деятельности, за наставничество, за знание иностранного языка и т. д.

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. Новая система оплаты труда строится из тех составляющих (фиксированной и двух переменных) и основывается на результатах деятельности каждого сотрудника в отдельности.

Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы, влияющим на степень раскрытия трудового потенциала работника,

то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительности труда.

Таким образом, следует сказать, что экономическая и социальная эффективность неразрывно связаны между собой, так как результатов трудовой деятельности не достичь без правильной организации ее процесса, главным ресурсом которого является персонал. Экономические показатели организации в целом являются конечными результатами работы сотрудников этой организации и ими же и определяются.

Социальная эффективность характеризует степень использования потенциала работника, его возможностей и выражается в социальных результатах управленческой деятельности. Использовать главный ресурс организации – персонал – нужно максимально удовлетворяя его потребности, связывая их с целями организации, так как без учета этих аспектов деятельность организации не будет эффективна.

Таким образом, проанализировав систему вознаграждения и осознав ее значение для каждого отдельного работника и для предприятия в целом, можно сделать вывод о важности наличия справедливой и логично построенной системы стимулирования для каждой компании. При построении такой системы всегда нужно помнить о том, что система стимулирования должна позволить рационально балансировать уровни стимулирования для различных должностей, охватывать все уровни компании, все должности и иметь единые принципы построения для всех, при этом сохраняя общую структуру системы и, безусловно, поддерживая стратегию и цели компании.

**Заключение.** 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).

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.

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

Компания «Аллегория» осуществляет свою деятельность на рынке на протяжении восьми 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. В то же время практические аспекты построения механизмов вознаграждения, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Далеки от совершенства практические шаги организаций по поводу использования механизмов вознаграждения персонала.

Как показало проведенное исследование, недостаточно развито в компании «Аллегория» 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. Произведенный расчет эффективности совершенствования системы оплаты труда, по экспертным оценкам, показал, что экономический эффект прибавку 20% к уровню выручки.