

**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

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ  
ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ АО "МЕГАФОН-РИТЕЙЛ")**

студентки 4 курса 421 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Жиздюк Оксаны Александровны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент кафедры  
менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Дорофеева Л.И.  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Дорофеева Л.И.  
инициалы, фамилия

Саратов 2018

**ВВЕДЕНИЕ.** Нестабильность экономической среды и высокий уровень рыночных рисков побуждают хозяйствующих субъектов к активному поиску и формированию эффективной, отвечающей сегодняшним вызовам, системы вознаграждения персонала. Активизация и важность человеческого фактора требует поиска новой системы вознаграждения, что становится одной из важных задач организаций и предприятий различных форм собственности. От эффективности применяемой системы вознаграждения персонала в организации, побуждающей работника к высоким личным достижениям и общим целям зависит успех многих управленческих решений, а также, безусловно, эффективность каждого работника, а значит и организации в целом. Таким образом, формирование эффективной системы вознаграждения, которая учитывала бы внутреннюю и внешнюю среду организации, является важным и актуальным. Также стоит отметить, что существует огромное количество источников по данной проблеме, однако, нет четко структурированной и идеальной системы вознаграждения, которая бы смогла подойти совершенно к любой организации и сделать ее эффективной, что делает выбор более сложным, поэтому важно изучить все источники по данной проблеме.

**Цель выпускной квалификационной работы** – исследование процесса формирования эффективной системы вознаграждения персонала в организации на примере АО "Мегафон-Ритейл".

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**: определить понятие формирование эффективной системы вознаграждения персонала в организации; изучить виды и формы вознаграждения персонала в организации; определить особенности системы КРІ как важного элемента эффективной системы вознаграждения персонала; представить общую характеристику деятельности АО «Мегафон-Ритейл»; рассмотреть материальные элементы вознаграждения персонала в АО "Мегафон-Ритейл"; проанализировать нематериальные элементы вознаграждения персонала в АО "Мегафон-Ритейл"; разработать

направления совершенствования денежных элементов системы вознаграждения персонала в АО «Мегафон-Ритейл»; разработать направления совершенствования неденежных элементов системы вознаграждения персонала в АО «Мегафон-Ритейл»; провести оценку экономической эффективности разработанных предложений для АО «Мегафон-Ритейл».

**Объектом исследования** выступает система вознаграждения персонала в организации, в том числе в АО «Мегафон-Ритейл». **Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования системы вознаграждения персонала в организации.

**Теоретической и методологической базой** исследования явились труды зарубежных и российских исследователей по проблемам формирования эффективной системы вознаграждения персонала в организации. В процессе исследования использованы методы: логического обобщения и научной абстракции; методы моделирования и прогнозирования; метод экспертных оценок позволил разработать методику оценки силы действия элементов смежных уровней связи между функциональными областями предприятия, субъектами рынка, влияющие на эти области и целями предприятия.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что основные выводы и рекомендации могут быть использованы анализируемой компанией, а также другими телекоммуникационными компаниями.

Выпускная квалификационная работа состоит из 3 глав (по 3 пункта в каждой главе), введения, заключения, списка используемых источников, включающего 42 наименования. В работе представлено 11 таблиц и 2 рисунка.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы исследования формирования эффективной системы вознаграждения персонала в организации» раскрывается содержание,

понятие, формы и виды эффективной системы вознаграждения, а также раскрывается понятие КРІ.

Эффективная система вознаграждения персонала – совокупность политик, процессов и практических мер, интегрированных в рамках организации и направленных на вознаграждение работников в соответствии с их вкладом, навыками, компетенцией и их рыночной стоимостью. В работе выделены две основные формы вознаграждения: внутренние и внешние, а также основные классификации систем вознаграждения: по характеру удовлетворяемых потребностей работников – экономические, статусные, социальные, профессионально развивающие, «гигиенические», «защищающие»; по характеру применяемых стимулов – поощрение, наказание; по финансовым затратам – требующие финансовых затрат, не требующие финансовых затрат; по критериям формирования – факт работы на предприятии, стаж работы, деловые, профессиональные и личностные качества, результаты труда. Измерение и оценка результативности – обязательное условие успешного функционирования системы управления персоналом. Именно поэтому в современных организациях одним из самых эффективных элементов в системе вознаграждения является КРІ. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators – KPI) – это показатели деятельности, по которым определяется степень достижения цели. В целом разработка матриц целей и КРІ предполагает шесть основных шагов: определение целей компании в соответствии с принципом SMART; декомпозиция (или «каскадирование») целей до уровня подразделений, отделов, сотрудников; разработка КРІ для каждой цели; построение таблицы целей и КРІ; определение плановых значений показателей.

**В главе 2 «Анализ системы вознаграждения персонала АО «Мегафон-Ритейл»»** проанализирована система вознаграждения персонала его работников, денежные и неденежные элементы системы вознаграждения, а также рассмотрена общая характеристика деятельности организации. Полное фирменное наименование Общества: Акционерное общество

«МегаФон Ритейл». Место нахождения Общества: Российская Федерация, 115035, город Москва, Кадашевская набережная, дом 30. В 2016 году прибыль Общества составила 550 007 тыс. руб., что составляет 5,5 руб. в расчете на одну акцию. Несмотря на прибыль компании и ее лидирующее положение на данном сегменте рынка, стоит отметить такой негативный фактор, как текучесть кадров. Коэффициент текучести за 2016 год составил 0,30. Анализ системы вознаграждения в АО «Мегафон Ритейл» позволяет определить ее как эффективную, но в то же время существует ряд проблем, которые снижают ее эффективность. На наш взгляд, главная проблема, оказывающая демотивирующее влияние на сотрудников и снижающая эффективность их индивидуальной работы, заключается в отсутствии индивидуального подхода в системе материального стимулирования. На наш взгляд, недостаточно используются социально-психологические методы мотивации. Считаем, что совместные мероприятия, профессиональные конкурсы и т. д., будут способствовать формированию команды, что является важным условием эффективности деятельности предприятия.

**В главе 3 «Направления совершенствования системы вознаграждения персонала в АО «Мегафон-Ритейл»» обосновываются основные направления совершенствования системы вознаграждения персонала. При разработке направлений по совершенствованию системы вознаграждения персонала салонов розничной сети Поволжского филиала АО «Мегафон Ритейл» мы исходили из того, что на данный момент в организации существует большая текучка кадров, что усложняет работу, повышает затраты на привлечение и обучение персонала, понижает эффективность работы отдельно взятого салона. Одной из главной причины является неэффективная система вознаграждения персонала. Поэтому нами были предложены следующие мероприятия: изменение матрицы целей; внедрение доплаты за стаж; разработка более широкой социальной программы; привлечение сотрудников не только с высшим образованием, но и сотрудников с желанием расти и развиваться; при трудоустройстве**

производить подбор максимально комфортных условия труда для каждого сотрудника; проведение большого количества корпоративных мероприятий с награждениями и выделением активных сотрудников; максимально открыто транслировать информацию до сотрудников всех уровней по поводу изменений в компании. Организовывать видеосвязи с директорами филиалов и компании (на данный момент такие встречи проводятся, но только для ТМ и ДОПиО).

Эффективность системы вознаграждения персонала оценивается с помощью упущенной прибыли и затраченных на это ресурсов. Самыми характерными эффектами от реализации предложенных мероприятий, с точки зрения экономической эффективности, на наш взгляд, будут: снижение затрат на подбор персонала, как собственными силами, так и силами привлеченных кадровых агентств ( $Zп$ ) в связи со снижением текучести кадров (затраты на подбор можно определить как отношение месячного должностного оклада данного специалиста к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год:  $Zп = 8400/3 = 2800$  руб.); снижение расходов на обучение новых специалистов ( $Zо$ ) в связи со снижением текучести кадров (средняя стоимость обучения одного вновь нанятого работника в год ( $Zо$ ) равна 68 000 руб., обучение четырех сотрудников (средний штат офиса) обошлось салону за год в сумму 272000 руб.); повышение прибыли ( $\Pi$ ), благодаря, мотивации сотрудников на продажу маржинальных категории товаров и услуг (упущенная прибыль от финансовых услуг будет рассчитана как 4000 рублей минус 10 процентов (бонус сотрудников) равно 3600 рублей. Упущенная прибыль от аксессуаров будет рассчитана как  $25*600$ (средняя стоимость аксессуара) минус  $25*50$  (средняя закупочная цена) минус  $25*50$  (средний бонус сотрудника), что будет равно 12500 руб.).  $\Piэф = 272000 + 2800*4 + 12500*12 + 3600*12 = 476400$  руб. В то же время реализация предложенных мероприятий повлечет за собой и расходы на их проведение (расходы на социальную программу  $Rс$ , надбавки за стаж  $Rн$ , дополнительные расходы на премию матрицы целей

Rп). Общий объем затрат Rз определяется как сумма:  $Rз = Rс + Rн + Rп$ . Планируемые расходы на социальную программу для персонала (Rс) салона составят примерно 140 000 руб. Расходы на надбавки за стаж (Rн) составят: 1 работник (стаж более 3 лет) 6000 руб.; 1 работника (стаж 2 года) 2700 руб. Итого расходы на надбавку в год составят: 104500. Дополнительные расходы на премию по матрице целей составят:  $Rп = 3600 * 12 + 2400 * 3 * 12 = 129600$  руб.  $Rз = 140000 + 104500 + 129600 = 374100$  руб.  $Shr = 476400 / 374100 = 1,27$ . Таким образом, коэффициент эффективности, показывающий соотношение выигрыша эффекта к затратам, свидетельствует о том, что с экономической точки зрения внедрение разработанных мною рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала салонов «Мегафон» выгодно компании.

В заключении работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Проведенное исследование позволило автору сформулировать следующие выводы и рекомендации. Эффективная система вознаграждения персонала – совокупность политик, процессов и практических мер, интегрированных в рамках организации и направленных на вознаграждение работников в соответствии с их вкладом, навыками, компетенцией и их рыночной стоимостью. В работе выделены две основные формы вознаграждения: внутренние и внешние, а также основные классификации систем вознаграждения: по характеру удовлетворяемых потребностей работников – экономические, статусные, социальные, профессионально развивающие, «гигиенические», «защищающие»; по характеру применяемых стимулов – поощрение, наказание; по финансовым затратам – требующие финансовых затрат, не требующие финансовых затрат; по критериям формирования – факт работы на предприятии, стаж работы, деловые, профессиональные и личностные качества, результаты труда. Измерение и оценка результативности – обязательное условие успешного функционирования системы управления персоналом. Именно поэтому в современных организациях одним из самых эффективных

элементов в системе вознаграждения является КРІ. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators – KPI) – это показатели деятельности, по которым определяется степень достижения цели.

При разработке направлений по совершенствованию системы вознаграждения персонала салонов розничной сети Поволжского филиала АО «Мегафон Ритейл» мы исходили из того, что на данный момент в организации существует большая текучесть кадров, что усложняет работу, повышает затраты на привлечение и обучение персонала, понижает эффективность работы отдельно взятого салона. Одной из главной причины является неэффективная система вознаграждения персонала. Поэтому нами были предложены следующие мероприятия:

- изменение матрицы целей;
- внедрение доплаты за стаж;
- разработка более широкой социальной программы;
- привлечение сотрудников не только с высшим образованием, но и сотрудников с желанием расти и развиваться;
- при трудоустройстве производить подбор максимально комфортных условий труда для каждого сотрудника;
- проведение большого количества корпоративных мероприятий с награждениями и выделением активных сотрудников;
- максимально открыто транслировать информацию до сотрудников всех уровней по поводу изменений в компании. Организовывать видеосвязи с директорами филиалов и компании (на данный момент такие встречи проводятся, но только для ТМ и ДОПиО).

Коэффициент эффективности от реализации предложенных мероприятий составляет 1,27. Таким образом, данный коэффициент, показывающий соотношение выигрыша к затратам, свидетельствует о том, что с экономической точки зрения внедрение разработанных нами рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала

салон «Мегафон» выгодно компании. Также стоит отметить, что предложенная система вознаграждения соответствует требованиям эффективной системы вознаграждения: объективность (размер вознаграждения определяется объективно по оценкам результатов его труда), предсказуемость (каждый работник под конец рабочей смены может рассчитать сколько он заработал и какую премию получит в конце месяца, исходя из прогноза выполнения своих целей), адекватность, своевременность (вознаграждение выплачивается два раза в месяц в форме аванса и заработной платы), значимость (вознаграждение значимо для сотрудника), справедливость (каждый сотрудник получает вознаграждение в зависимости от приложенных усилий).