

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 ГЛОРИЯ»)**

студентки 5 курса 541 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Каряжиной Алины Михайловны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

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

подпись, дата

Землянухина Н.С.

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

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что успех любого управленческого решения сегодня напрямую связан с эффективностью применяемой системы вознаграждения, побуждающей работника к достижению личных и общих целей. Все большее значение приобретают социальные программы, являющиеся дополнительным материальным стимулированием. Льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер, превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей.

Объект исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Глория» (ООО «Глория»).

Предметом исследования выступает система вознаграждения в организации.

Цель исследования заключается в анализе существующей системы вознаграждения и разработке мероприятий по совершенствованию данной системы на примере конкретного предприятия.

Для достижения вышеуказанной цели были поставлены и решены следующие **задачи:**

- изучить понятие системы вознаграждения персонала;
- рассмотреть основные принципы и формы вознаграждения персонала;
- раскрыть существующие инструменты вознаграждения персонала коммерческой организации;
- дать общую характеристику деятельности предприятия на основе которого будет осуществляться анализ системы вознаграждения и разработка мероприятий по ее совершенствованию;
- провести анализ принципов и форм вознаграждения персонала на данном предприятии;
- рассмотреть особенности использования инструментов вознаграждения персонала данного предприятия;

- предложить основные направления оптимизации существующей системы вознаграждения персонала в компании;
- сформировать целостную систему вознаграждения персонала в компании;
- рассмотреть эффективность предложенных мероприятий.

Теоретико-методологическая основа.

Основу исследования составили работы отечественных ученых и практиков в области управления персоналом, оплаты труда и системы вознаграждения. Также была использована внутренняя документация анализируемой компании такая как: Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых результатах, Положения об оплате труда и премировании сотрудников компании.

В качестве основных **методов** исследования использовались анализ, синтез, сравнение, дедукция, конкретизация, системный анализ.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и глоссария.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В *первой главе «Теоретические основы исследования системы вознаграждения персонала в организации»* рассмотрено понятие системы вознаграждения персонала; изучены основные принципы и формы вознаграждения персонала; изучены инструменты вознаграждения персонала коммерческой организации.

Итак, проанализировав теоретические основы исследования системы вознаграждения персонала в организации, пришли к следующему выводу: Система вознаграждения персонала – это материальное и нематериальное вознаграждение, получаемые сотрудником за предоставление организации своего времени, здоровья и профессиональных знаний, навыков и опыта.

Роль вознаграждения заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников, направив его на достижение

стоящих перед организацией стратегических задач. Эта ключевая установка определяет цели системы вознаграждения в каждой организации: 1) привлечение работников в организацию; 2) сохранение сотрудников в организации; 3) стимулирование производительного труда; 4) контроль за издержками на рабочую силу; 5) административная эффективность и простота; б) соответствие требованиям законодательства.

Таким образом, исключительно важную роль для работников организации играет вознаграждение, получаемое за труд. Эффективная система вознаграждения стимулирует производительность, повышает эффективность использования трудовых ресурсов. Неэффективная система вознаграждения вызывает неудовлетворенность, снижение производительности труда и его качества, может вынудить работников к забастовкам или уходу из организации, то есть является основной причиной текучести кадров.

Вознаграждение включает в себя все факторы, которые являются ценными для каждого из сотрудников организации.

Вознаграждение по принципу возникновения источника подразделяется на два основных вида: внешнее и внутреннее вознаграждение.

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается субъектом управления, имеющим возможность вознаграждать за труд. При помощи данной формы вознаграждения предприятие может оказывать определенное воздействие на индивида и его поведение на рабочем месте.

Внутреннее вознаграждение дает сам процесс труда. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы, вызывающих удовлетворение от процесса труда.

Из разнообразных форм оплаты труда каждое предприятие выбирает оптимальную для себя или же в комплексе использует несколько форм для разных категорий работников.

Если труд работника невозможно определить с количественной точки зрения, однозначно стоит применять повременную или повременно-премиальную форму оплаты труда (например, для руководителей, всего административно-управленческого аппарата и специалистов).

Сдельная форма оплаты труда применяется только в тех случаях, когда можно определить количественные характеристики. В таком случае работник мотивирован: чем больше он выполнит, тем больше получит (как правило, применяется для основных производственных рабочих).

Премия, составляющая в любой из форм оплаты труда, предназначена исключительно для мотивации труда работников, применять или нет – напрямую зависит от финансовых возможностей предприятия.

Разработка системы вознаграждения и формирования системы вознаграждения персонала является одной из самых главных задач любого типа организации. Но она должна обязательно взаимодействовать с такими важными факторами как, уважение коллег по работе, участие в управлении предприятием, продвижение по служебной лестнице, наличие определенной власти и т. д. Формирование системы материального вознаграждения работников, является одним из самых верных способов удовлетворить самые необходимые потребности индивида. Кроме этого назначения, материальное вознаграждение исполняет еще одну важную функцию – обеспечивает ощущение безопасности работника.

Размер полученного вознаграждения обязательно должен зависеть от достигнутых сотрудником, от степени его положения в данном коллективе и от личных способностей. Ощутимый размер полученного вознаграждения говорит о мастерстве и квалификации работника, об уважении руководством и т.п.

Применяемая система вознаграждения обязательно должна выполнять некоторые функции - оказывать благоприятное воздействие на персонал, его поведение и результаты трудовой деятельности. Обязательно нужно объединить главные задачи данного предприятия и материальную

заинтересованность персонала. Только такое сочетание позволит любой компании достичь поставленных перед ней целей.

Для хорошей работы всего предприятия, необходимо применять инструменты вознаграждения, которые будут оказывать положительное влияние на трудовую деятельность сотрудников. Правильно организованная система вознаграждения дает возможность предприятию проводить постоянный контроль над издержками для рабочих ресурсов и поддерживать количество и наличие сотрудников, которые необходимы для успешной работы всей организации.

Во второй главе «Анализ системы вознаграждения персонала ООО «Глория»»: дана общая характеристика деятельности ООО «Глория»; проанализированы принципы и формы вознаграждения персонала ООО «Глория»; выявлены особенности использования инструментов вознаграждения персонала ООО «Глория».

Проведенный анализ показал: Основной целью деятельности общества является извлечение прибыли путем осуществления хозяйственной деятельности за счет объединения финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсов его участников.

Согласно документам, основным видом деятельности является: «Торговля оптовая неспециализированная».

Для клиентов-покупателей ООО «Глория» оказывает следующие услуги:

- оценка потребностей и спроса;
- преобразование производственного ассортимента в торговый (подсортировка, фасовка, упаковка, маркировка);
- хранение товарных запасов;
- доставка товаров;
- кредитование закупки;
- концентрация товарной массы;
- информационное и консалтинговое обслуживание.

Таким образом, широкий спектр услуг позволяет ООО «Глория» в

условиях рынка успешно функционировать в конкурентной рыночной среде, избегать убыточности и добиваться эффективной работы.

Анализ показал: у компании нет внеоборотных активов, а также долгосрочных обязательств; в отчетном периоде компания имела положительный финансовый результат.

Рентабельность продаж (Прибыль от продаж / Выручка) составляет 1,6%. Данный показатель является довольно низким для оптовой торговли, но компания только начала свою деятельность и на сегодняшний момент невозможно провести полноценный финансовый анализ.

ООО «Глория» самостоятельно устанавливает систему премирования в договорах, соглашениях, локальных нормативных актах в соответствии с требованиями законодательства.

Главным недостатком существующей системы вознаграждения является то, что не берется во внимание качество проделанной работы, учитываются по большому счету только количественные параметры, и в следствии этого может проявляться низкий уровень мотивации работников для улучшения качества труда.

На основании проведенного анализа было выявлено, что компании ООО «Глория» не хватает разработанной комплексной системы вознаграждения, которая включала бы в себя материальное вознаграждение, опирающееся не только на объемы выручки компании в тот или иной момент, но и на качество работы сотрудников, стремление к достижению стратегических целей компании. При этом необходимо проработать и внедрить инструменты нематериального вознаграждения, с целью повышения лояльности сотрудников к компании.

В третьей главе «Направления совершенствования системы вознаграждения персонала в ООО «Глория»»: приводятся основные направления оптимизации существующей системы вознаграждения персонала в ООО «Глория»; рассмотрено формирование целостной системы

вознаграждения персонала; дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

Проведенное исследование показало: ООО «Глория» - торговая компания, основные цели которой – увеличение доли рынка, повышение прибыльности и рост количества клиентов.

Предлагается внедрить систему ключевых показателей эффективности (КПЭ) на основе функционального подхода. В соответствии с данным подходом показатели эффективности на разных уровнях (организация-подразделение-сотрудник) разрабатываются на основе целей предприятия и служебных функций руководителей и сотрудников подразделений.

Преимущество такой системы вознаграждения – в ее прозрачности, понятности (каждый менеджер может просчитать свою результативность, а значит, и размер премии), гибкость, динамичности: при изменении стратегии (ситуации) можно менять цели, ключевые показатели эффективности и их вес, а механизм вознаграждения останется тем же.

При этом важно отметить: внедряя комплексные системы оценки и мотивации, необходимо понимать, что работа над их совершенствованием после внедрения не остановится. КПЭ – это очень действенный и мощный инструмент управления в руках менеджера любого уровня, но его нужно непрерывно актуализировать и дорабатывать.

Однако, не имеет никакого смысла создавать систему вознаграждения на основе КПЭ, если в целом в компании нет справедливой системы оплаты труда. Внедрение КПЭ в этом случае ничего не даст, только усугубит недовольство сотрудников и еще больше демотивирует их. Эффективная система вознаграждения должна мотивировать сотрудника не только на повышение результативности (финансовых показателей) и получение краткосрочных результатов, но и на достижение долгосрочных целей: сюда входят его развитие, рост лояльности, приверженности предприятию и т. д.

Итак, система вознаграждений на основе КПЭ позволит: 1)обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности

организации; 2) оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом; 3) ориентировать персонал на достижение требуемых результатов; 4) управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет.

Основное преимущество системы вознаграждения на основе КПЭ в том, что процесс принятия решений будет сводиться к анализу данных, которые доступны в любой момент и представлены в заранее утвержденном формате.

Успех компании обеспечивается не только денежными вознаграждениями сотрудников. Все большее значение начинает приобретать нематериальное вознаграждение, эффективность которого трудно переоценить, ведь далеко не все можно купить за деньги. Лояльность персонала, хорошее отношение к руководству, дружеская атмосфера являются основополагающими положениями, без которых в компании будет твориться хаос.

Изменения, происходящие в процессе внедрения системы нематериального вознаграждения, могут быть как социально-психологическими, так и экономическими.

Среди эффектов, достигаемых нематериальным стимулированием можно назвать:

- 1) Повышение производительности труда.
- 2) Повышение удовлетворенности трудом;
- 3) Создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- 4) Снижение текучести кадров и повышение приверженности;
- 5) Предотвращение или ограничение нежелательных для предприятия действий работников (саботаж, обман, воровство и др.).

Таким образом, успешное внедрение комплексной системы вознаграждения приводит как к увеличению производительности труда и повышению прибыли компании, так и к удовлетворенности сотрудников выполненной ими работой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать ряд следующих выводов.

Вознаграждение – это тот положительный результат, все то ценное, что получает человек, предпринимая какие-либо действия. Вознаграждение для каждого человека индивидуально и бывает внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение – это удовлетворение, испытываемое человеком от работы, общения, самоуважения, самоутверждения и пр. Внешнее вознаграждение – это признание и уважение коллег, статус работника, получаемое им материальное поощрение (заработная плата, премии, социальные выплаты и льготы), повышение в должности.

Поиск эффективных способов вознаграждения персонала, обеспечивающих активизацию человеческого фактора, становится одной из основных задач организаций всех форм собственности. В общем виде вознаграждение персонала рассматривается как совокупность материальных и иных благ, получаемых и адекватно воспринимаемых работником вследствие его участия в процессе труда.

Проблемы разработки и внедрения систем вознаграждений достаточно актуальны для большинства компаний. Эффективность систем вознаграждений зависит как от объективных условий (тип и характер производства и особенности трудовых процессов, технологический уровень производства, положение организации на рынке и др.), так и от субъективных факторов (особенности восприятия работниками системы вознаграждений в зависимости от структуры их потребностей, ценностей и интересов, а также их реального экономического положения). Соответственно, необходимо формирование системы вознаграждений, в наибольшей степени учитывающей специфические черты самой организации, ее внешнего окружения и ее внутренней среды. В то же время существуют наиболее общие закономерности, учет которых в практике построения систем вознаграждений обеспечит их наибольшую эффективность.

В ходе исследования была изучена деятельность и система вознаграждения компании ООО «Глория».

Компания занимается неспециализированной оптовой торговлей. Организационная структура ООО «Глория» - линейная, которая предполагает прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства.

В отчетном периоде компания имела положительный финансовый результат. Рентабельность продаж (Прибыль от продаж / Выручка) составила 1,6%.

На первом этапе анализа были рассмотрены принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения ООО «Глория». Существующая система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности, благодаря заработной плате, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы. На данный момент «Глория» не отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем существующая схема оплаты труда и которые стремятся повысить свой доход. В дополнение к заработной плате ООО «Глория» иногда своим наиболее достойным сотрудникам вручает награды и вознаграждения.

В ООО «Глория» используется так называемая окладно-премиальная система оплаты труда, которая представляет собой форму зарплаты, состоящую из оклада, необходимых компенсационных доплат к нему и премий. Фактически в компании преобладает материальная форма вознаграждения.

Главным недостатком существующей системы вознаграждения является то, что не берется во внимание качество проделанной работы, учитывается по большому счету только один ключевой показатель – объем продаж в тот или иной момент времени, и в следствии этого может проявляться низкий уровень мотивации работников для улучшения качества труда.

На основании проведенного анализа было выявлено, что компании ООО «Глория» не хватает разработанной комплексной системы вознаграждения, которая включала бы в себя материальное вознаграждение, опирающееся не только на объемы выручки компании в тот или иной момент, но и на качество работы сотрудников, стремление к достижению стратегических целей

компании. При этом необходимо проработать и внедрить инструменты нематериального вознаграждения, с целью повышения лояльности сотрудников к компании.

Предлагается внедрить систему ключевых показателей эффективности (КПЭ) на основе функционального подхода. В соответствии с данным подходом показатели эффективности на разных уровнях (организация-подразделение-сотрудник) разрабатываются на основе целей предприятия и служебных функций руководителей и сотрудников подразделений. Преимущество такой системы вознаграждения – в ее прозрачности, понятности (каждый менеджер может просчитать свою результативность, а значит, и размер премии), гибкости, динамичности: при изменении стратегии (ситуации) можно менять цели, ключевые показатели эффективности и их вес, а механизм вознаграждения останется тем же.

Важно отметить, что только при наличии в компании правильно выстроенной системы вознаграждения, обеспечивающей сотрудников «справедливой зарплатой» может успешно внедряться премирование за результаты труда на основе КПЭ.

Среди других инструментов вознаграждения было предложено: материальная поддержка от предприятия, страхование, гибкий график работы, обучение за счет компании.

Таким образом, эффективная система вознаграждения должна мотивировать сотрудника не только на повышение результативности (финансовых показателей) и получение краткосрочных результатов, но и на достижение долгосрочных целей: сюда входят его развитие, рост лояльности, приверженности предприятию и т. д. Благодаря предложенным мероприятиям работники компании становятся заинтересованными не только в объеме продаж, но и в поступлении денег, отсутствии просроченной дебиторской задолженности, командной работе. Все это приводит как к увеличению производительности труда и повышению прибыли компании, так и к удовлетворенности сотрудников выполненной ими работой.