

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
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 «БАНБАС»)**

студента 4 курса 443 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Логинова Дениса Анатольевича

Научный руководитель

К. С. Н., ДОЦЕНТ

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

подпись, дата

И.В.Стазаева

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К. Э. Н., ДОЦЕНТ

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

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2023

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Система вознаграждения труда персонала в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, то есть 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.

Всем этим целям и служат внутрифирменные системы оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала, которые должны разрабатываться в организации.

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

В рыночной экономике центральное место в отношениях работник - предприятие занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются ему взамен предприятием. В соответствии с современными представлениями внутри системы вознаграждений, которые используются предприятием, существует разделение на внешние и внутренние вознаграждения. Внешние вознаграждения контролируются и распределяются предприятием: это те денежные выплаты, премии и социальные льготы, которые используются предприятием для стимулирования эффективного труда своих работников. Внешними вознаграждениями можно и нужно управлять, их можно менять, конструировать и моделировать.

Внутреннее же удовлетворение работника напрямую не зависит от организации, это есть психологическое состояние работающей личности, возникновение которого зависит от многих факторов, связанных с мотивационной структурой индивида, с его психологическими особенностями и

установками, а не только с системой внешнего вознаграждения. От предприятия зависят только условия, при которых работающая личность может получить внутреннее удовлетворение от работы.

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.

Степень научной разработанности проблемы. Понятие, виды и систему вознаграждений изучали зарубежные и отечественные авторы такие, как: А.П. Багирова, Б.М. Генкин, Н.А. Горелов, И.Б. Дуракова, Н.С. Зоткина, А.Я. Кибанов, А.С. Осипова, К. Полянъи, В.С. Половинко, В.В. Радаев, Н.В. Самоукина, Л.В. Санкова, Г.Н. Степанова, Л.В. Стрелкова, П.Э. Шлендер и др.

Закономерности построения и развития систем вознаграждения персонала нашли отражение в трудах В.А. Антропова, М.Армстронга, А.П., Грачева, С.И. Григашкиной, М.С. Гусаровой, Е.С. Дашкова, Н.В. Дорохова, А.П. Егоршина, Е.П. Ильина, Р. Каплана, О.В. Ромашова, О.В. Солодянкина, В.Г. Соломанидина, Т.О. Соломанидиной, С.П. Станишевская, Т. Стивенса, Л.В. Стрелковой, О.В. Сухова, И.А. Эсауловой, В.Н. Ярышиной и др.

Несмотря на большое количество исследований в области создания механизмов и систем вознаграждения работников организации, данный вопрос остается актуальным и требует дальнейшего изучения.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС».

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. раскрыть понятие системы вознаграждения персонала в организации;
2. описать элементы и принципы системы вознаграждения персонала в организации;
3. рассмотреть направления совершенствования системы вознаграждения персонала в организации;
4. дать общую характеристику хозяйственной деятельности ООО «БАНБАС»;
5. проанализировать кадровое обеспечение ООО «БАНБАС»;
6. провести исследование системы вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС»;
7. предложить мероприятия по совершенствованию системы вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС»;
8. рассмотреть экономический и социальный эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «БАНБАС».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются управленческие отношения, возникающие по поводу организации системы вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС».

Методологической основой для исследования являются подходы и теоретические положения, освещенные в зарубежных и отечественных научных трудах и посвященные проблемам справедливого вознаграждения персонала. В качестве **теоретической базы** исследования были использованы научные труды, научные журналы, научные статьи и электронные ресурсы, посвященные данной проблеме.

При написании выпускной квалификационной работы применялись такие **методы исследования** как: изучение и обобщение литературы по изучаемой теме, анализ и синтез информации, сравнение, обобщение.

Информационной базой работы послужили данные статистической отчетности ООО «БАНБАС», организационно-распорядительные документы, нормативно-правовые акты, должностные инструкции сотрудников, а так же фактические материалы, характеризующие оплату труда и систему вознаграждения персонала в целом.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы в деятельности ООО «БАНБАС» в ходе совершенствования действующей системы вознаграждения персонала.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение и список использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы исследования совершенствования системы вознаграждения персонала в организации» автор рассматривает понятие, элементы и принципы системы вознаграждения персонала в организации, а также возможные направления совершенствования.

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 всей организации в целом. В современных условиях развития России, в связи с необходимостью установления и закрепления отношений реального социального партнерства, решение проблем вознаграждения персонала в организации приобретает особую значимость.

В настоящее время в социально-экономических науках нет единого подхода к определению понятия «вознаграждение персонала». В качестве синонимов к данному понятию используются такие термины, как «фонд заработной платы», «компенсации», «компенсационный пакет», «поощрения» и др. Встречается также вариант, где вознаграждения отождествляются со

стимулами, что не совсем отвечает современной концепции управления человеческими ресурсами.

Вознаграждение персонала – это справедливое и достойное признание работников, их действительного и возможного социально-экономического вклада в организацию, общество и в самих себя. Вознаграждение персонала должно включать в себя не только оплату рабочей силы и человеческого капитала, но и признавать трудовой потенциал и потенциал человека.

В свою очередь под системой вознаграждения персонала чаще всего понимают комплекс мер и мотиваций, как материальных, так и нематериальных, позволяющих менеджменту компании заинтересовать сотрудников в качественном выполнении их трудовых обязанностей, направленных на реализацию целей и миссии компании.

Суть любой системы вознаграждения заключается в том, чтобы каждый сотрудник отдавал себе отчёт, что дополнительные выплаты нужно заработать, повышая свою эффективность для компании.

На рис. 1 представлены элементы системы вознаграждения персонала в организации.

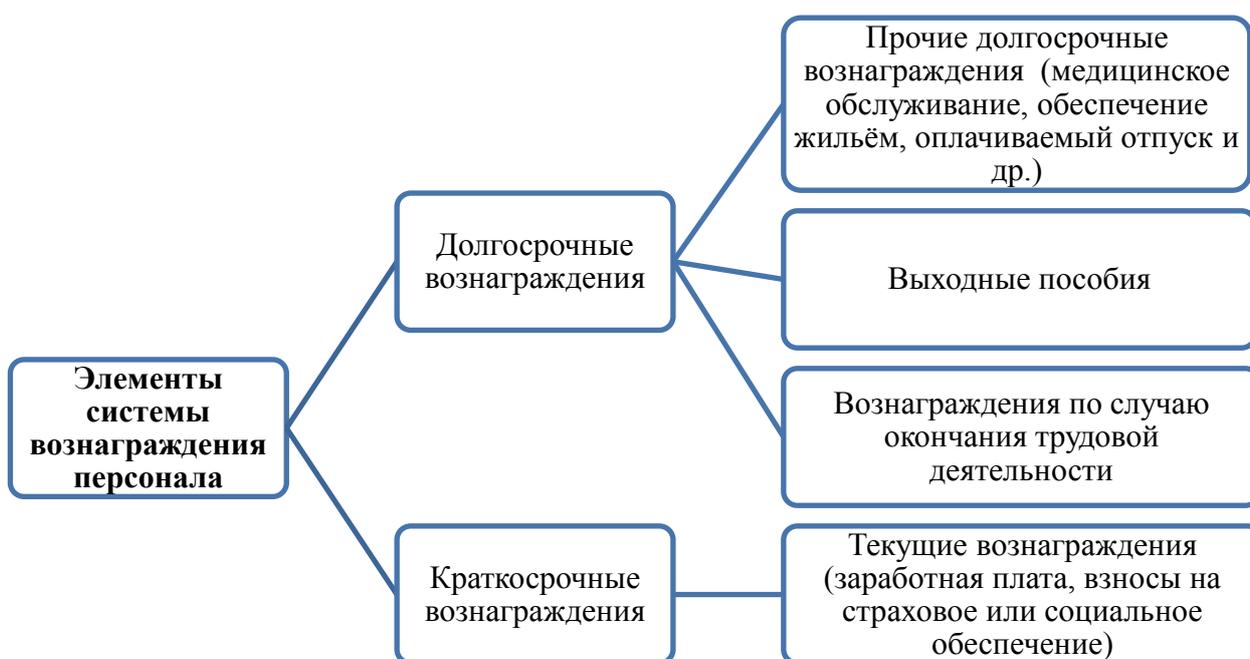


Рис. 1 – Элементы системы вознаграждения персонала в организации

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.

Во второй главе выпускной квалификационной работы «Анализ системы вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС» автор дает общую характеристику хозяйственной деятельности рассматриваемой компании, анализирует кадровое обеспечение и проводит исследование действующей системы вознаграждения персонала.

ООО «БАНБАС» специализируется на поставке и продаже высококачественного оборудования и сопутствующих товаров для бассейнов. Компания осуществляет прямые поставки оборудования по всей территории РФ.

По сравнению с конкурентами рассматриваемая компания имеет высокое качество обслуживания, поддерживает на уровне свой престиж и имидж, путем продажи качественной продукции по доступным ценам, своевременным выполнением заказов и поставок необходимого объема продукции в нужное время и в нужное место. Организация имеет широкий ассортимент товара высокого качества и предоставляет на него гарантию.

На сегодняшний день в компании трудится 20 человек. Главным в ООО «БАНБАС» является директор, который принимает все решения в организации.

В компании работают в основном мужчины, это обусловлено спецификой деятельности; к тому же руководство общества отдает предпочтение молодым и перспективным сотрудникам с высшим образованием, стремящимся к дальнейшему профессиональному росту.

Оплата труда в ООО «БАНБАС» регламентирована Трудовым кодексом РФ и Положением об оплате труда в ООО «БАНБАС», утвержденным приказом директора.

Компания использует следующие методы материального стимулирования персонала:

- персональный повышающий коэффициент к окладу за квалификационную категорию и по занимаемой должности;
- премиальные выплаты итогам работы за месяц;
- выплаты за стаж непрерывной работы в компании и выслугу лет;
- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы.

Для того чтобы выяснить, какие существуют недостатки в действующей системе вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС», был проведен опрос, в результате которого было выявлено, что заработная плата в рамках окладно-премиальной системы не даёт сотруднику долгосрочный действенный стимул к увеличению темпов роста производительности труда.

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.

В третьей главе выпускной квалификационной работы «Направления совершенствования системы вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС» автором предложены и описаны мероприятия по совершенствованию системы вознаграждения персонала, а так же рассмотрен экономический и социальный эффект от внедрения этих мероприятий.

В качестве основного мероприятия по совершенствованию системы вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС» было предложено расширить формы нематериального стимулирования персонала на основе «принципа кафетерия».

Основная идея этого подхода состоит в том, что персоналу организации предоставляется возможность выбрать для себя систему поощрений и льгот из предложенного руководством списка. Конечно, эта сумма списка объективно коррелирует с занимаемой должностью сотрудника. Например, менеджеру по продажам список дополнительных льгот может включать оплату интернета, корпоративную связь, дополнительные дни отпуска, билеты в театр или цирк для ребенка и т.п.

При применении «принципа кафетерия» в организации формируется индивидуальная система нематериального вознаграждения персонала, которая, несомненно, более эффективная, чем любая коллективная. При использовании этой системы очень важно определить финансовый показатель, адекватный для каждой конкретной категории специалистов, и установить четкие правила по использованию системы. Выбранный индивидуальный план действует, как правило, на протяжении календарного года, в следующем году набор стимулов может быть изменен, как руководством компании, так и самим сотрудником.

Ключевой пользой данного инструмента является то, что сотрудник сам решает, чем наполнять «кафетерий», и также определяет, какой удельный вес будет иметь тот или вид компенсации за труд.

Исходя из предпочтений сотрудников компании, стоит исходить из того, что бонусы и поощрения не должны быть смещены в какое-то одно направление, у персонала должен быть выбор, который охватывает различные сферы жизни, тогда сотрудники будут максимально мотивированы. Очень важно, чтобы применяемая система вознаграждения персонала положительно влияла на внутренний климат компании. То есть она должна быть направлена как на сплочение коллектива, так и на поощрения каких-то личных достижений.

Определить экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС» – достаточно сложный процесс, к тому же неопределенный.

Невозможно точно узнать, какой эффект окажут на организацию предлагаемые мероприятия. По примерным расчетам, экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС» составит 231 760 руб.

Если говорить о социальной эффективности, то она может проявиться в возможности достижения позитивных изменений в ООО «БАНБАС», к которым можно отнести следующее:

- материальная заинтересованность сотрудников в результативности как индивидуального, так и коллективного труда;
- повышение уровня удовлетворенности персонала собственным трудом;
- конкурентоспособность сотрудников;
- повышение лояльности сотрудников по отношению к организации;
- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа компании;
- формирование организационной культуры.

Таким образом, в результате проведенных расчетов был получен положительный экономический эффект, а также определен значимый социальный эффект. Все это свидетельствует о целесообразности внедрения предлагаемых нами мероприятий по совершенствованию системы вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенных в работе исследований можно сказать, что система вознаграждения труда персонала играет огромную роль в организации деятельности предприятия, так она направлена к

эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплаты труда, но и позволяет получить определенную прибыль предприятию.

Правильная организация системы вознаграждения персонала способна определять весь успех или неуспех деятельности предприятия, ведь в конечном итоге только от заинтересованности работников, их сознательном и ответственном отношении к работе зависит точность и своевременность реализации планов и достижение целей предприятия.

Для повышения трудовой активности персонала широко используется система материального и нематериального стимулирования, в которой применяются различные формы – премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности, доплаты и надбавки, различные единовременные поощрения за результаты труда и социальные выплаты.

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 и практические шаги организаций по поводу использования механизмов вознаграждения персонала.

Как показало проведенное исследование, действующая система вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС» имеет свои недостатки: заработная плата в рамках окладно-премиальной системы не даёт сотруднику долгосрочный действенный стимул к увеличению темпов роста производительности труда. Очень важным условием для решения данной проблемы является применение методов нематериального стимулирования труда персонала.

В качестве основного мероприятия по совершенствованию системы вознаграждения персонала в ООО «БАНБАС» было предложено расширить формы нематериального стимулирования персонала на основе «принципа кафетерия», это когда сотрудник самостоятельно выбирает составляющие

компенсационного пакета. К сожалению, подобную систему мотивации пока используют немногие организации.

В результате проведенных расчетов было получено, что предлагаемые нами мероприятия достаточно эффективны с экономической и социальной точки зрения и целесообразны для реализации на практике.

В условиях нестабильной экономической ситуации, а также жесткой конкуренции для того, чтобы оставаться конкурентоспособным, организация должна использовать действенные механизмы мотивации каждого работника и систему вознаграждения в целом. Если это система выстроена грамотно, руководство предприятия имеет возможность координировать усилия персонала и реализовывать потенциальные возможности коллектива для достижения поставленных целей организации.

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. И, наконец, не следует забывать, что и вновь создаваемая система вознаграждений рано или поздно устареет. Руководство должно быть готово к этому и не цепляться за систему, которая уже не отвечает стратегическим целям и актуальной ситуации на рынке.