

**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**

**СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «РАТИО»)**

студентки 4 курса 441 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Вертягиной Валентины Сергеевны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедра менеджмента и маркетинга

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Фурсов А.Л.

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 данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что формирование системы вознаграждения для любой организации является очень специфическим и сложным процессом, требующим профессионального понимания сущности трудовой мотивации, знаний и опыта разработки и применения методов вознаграждения персонала.

Важнейшим ресурсом любой организации является ее персонал, и денежная оценка его работы проявляется в форме вознаграждения за те или иные физические или интеллектуальные усилия. Для организации степень полезного эффекта от использования человеческих ресурсов зависит от множества факторов, среди которых – уровень образования и квалификации сотрудников, удовлетворенность условиями труда и психологическим климатом в коллективе, осознание корпоративных интересов и стратегических целей компании. Однако главным стимулирующим рычагом, является размер и периодичность выплаты вознаграждения, адекватно отражающего трудозатраты работников.

Система вознаграждения персонала 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 ей привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, выдерживая оптимальное количество работников.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы вознаграждения персонала в организации на примере ООО «Ратио».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- ✓ рассмотреть понятие, цели и функции системы вознаграждения персонала;
- ✓ выявить основные виды системы вознаграждения персонала в организации;
- ✓ изучить структуры и основные элементы системы вознаграждения персонала;
- ✓ рассмотреть хозяйственную и финансовую деятельность ООО «Ратио»;
- ✓ изучить основные показатели кадрового потенциала ООО «Ратио», рассчитать коэффициенты оборота уволенных и принятых, а также коэффициент текучести кадров;
- ✓ провести анализ системы вознаграждения персонала ООО «Ратио»;
- ✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию системы вознаграждения персонала ООО «Ратио»;
- ✓ провести расчет эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы вознаграждения персонала.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Ратио», которое представляет собой одного из крупнейших поставщиков продуктов питания в Саратовской области.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, складывающиеся в системе вознаграждения персонала в ООО «Ратио».

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов, которые посвящены исследованию системы управления персоналом организации. Такими авторами являются: К. Дэвис, У. Мур, Д. С. Синк, Дж. Хант, Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев, С. В. Шекшня, Б. Г. Мазманова и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения, списка используемых источников и глоссария.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования, кроме того определены объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы исследования системы вознаграждения персонала в организации: понятие, цели, задачи, функции, структура и ее основные элементы, факторы оказывающие влияние на системы вознаграждения персонала, а также ее основные виды.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Ратю», рассмотрены основные показатели кадрового потенциала, рассчитаны коэффициенты оборота уволенных и принятых на работу, а также коэффициент текучести кадров данной организации, проведен анализ структуры системы вознаграждения персонала и рассмотрены материальная и нематериальная составляющая вознаграждения выплачиваемого сотрудникам.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы вознаграждения персонала ООО «Ратю», а также произведен расчет эффективности предложенных рекомендаций.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Теоретические основы системы вознаграждения персонала в организации.** В настоящее время проблемы внедрения и совершенствования систем вознаграждений достаточно актуальны для большинства компаний. Эффективность данных систем зависит как от объективных условий, так и от субъективных факторов. Соответственно, каждой организации необходима такая система вознаграждений, которая в наибольшей степени будет

учитывать специфические черты самой организации, ее внешнего окружения и ее внутренней среды.

Система вознаграждения персонала в организации – это материальное и нематериальное вознаграждения, получаемые сотрудниками за предоставление организации своего времени, здоровья и профессиональных знаний, навыков и опыта.<sup>1</sup>

Основополагающими задачами, которые решаются в организации с помощью системы вознаграждения персонала, являются такие задачи как:<sup>2</sup>

1) мотивация роста производительности труда (на рабочем месте, в подразделении, компании и т.д.);

2) повышение эффективности инвестиций в базовую заработную плату и в фонд премирования;

3) удовлетворение интересов и потребностей сотрудников в различных аспектах трудовой деятельности;

4) улучшение показателей «качества» персонала (уменьшение текучести, оптимизация ротации и др.);

5) повышение дисциплины (трудовой, производственной, технологической);

6) улучшение морально-психологического климата (отношение работника к работе, коллегам, руководителям, имиджу компании и др.).

Для успешного решения данных задач необходимо выполнять определенные правила, отражающие целевую функцию мотивации, причинно-следственные связи между элементами системы вознаграждения, взаимосвязи между системой вознаграждения и организационной культурой, логику встраивания систем вознаграждения в кадровую политику, а также

---

<sup>1</sup> Дашкова Е. С. Современные системы вознаграждения персонала / Е. С. Дашкова. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2012., с. 37

<sup>2</sup> Ендовицкий Д.А., Вострикова Л.А. Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012., с. 103

систему взаимосвязи с формированием доходов работников в долгосрочном периоде:<sup>3</sup>

1) система вознаграждений должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника;

2) система вознаграждений должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. вознаграждения должны быть не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления для руководителя. Руководство организации должно иметь возможности, как поощрения, так и наказания в системе вознаграждений;

3) реорганизация системы вознаграждений, с одной стороны, не должна ухудшать материальное положение сотрудников, т.е. при разработке и внедрении новой системы у работника должна быть возможность увеличивать свое денежное вознаграждение по сравнению со старой системой, а, с другой стороны, система вознаграждений не должна предъявлять чрезмерных требований к организации, подрывать ее экономическую состоятельность и конкурентоспособность;

4) внедрение системы вознаграждений должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности системы вознаграждений.

Следовательно, основными целями системы вознаграждения персонала в организации являются:<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Заложнев, Д. А. Модели систем оплаты труда / Д. А. Заложнев, Д. А. Новиков; Рос. акад. наук, Ин-т проблем упр. – М.: ПМСофт, 2015., с. 82

<sup>4</sup> Озерникова Т. Г. Формирование системы вознаграждений в организации // Проблемы теории и практики управления. Известия ИГЭА. 2017 № 2 (35)., С. 48.

1. Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для решения стратегических задач. В этом смысле система вознаграждения должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которая требуется организации.

2. Сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы вознаграждения.

3. Стимулирование производственного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему вознаграждения.

4. Контроль за издержками на рабочую силу. Поскольку издержки на рабочую силу являются основной статьей расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организаций.

5. Эффективность и простота. Система вознаграждения должна быть хорошо понятна каждому сотруднику организации, а также не требовать значительных материальных ресурсов для обеспечения своего функционирования.

6. Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах вознаграждение работников в той или иной мере регулируется государственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками.

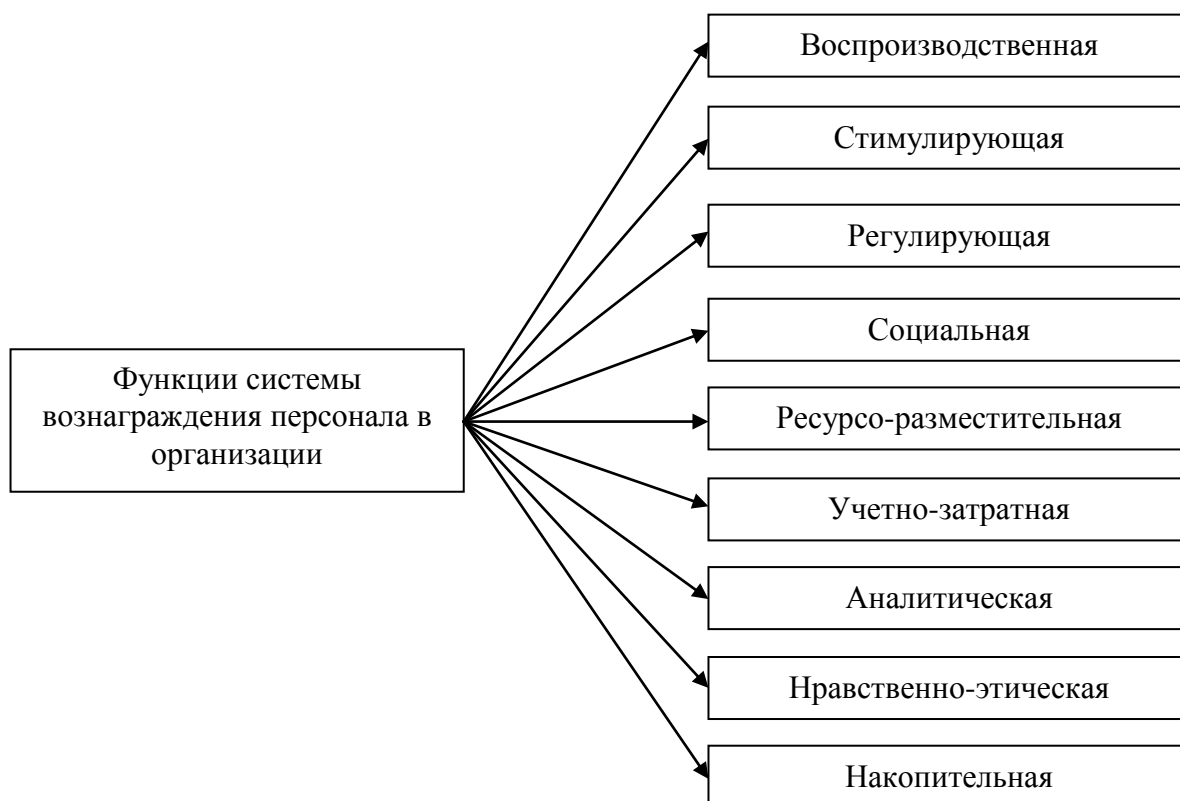
Кроме того выделяют 2 вида факторов, которые оказывают влияние на систему вознаграждения персонала в организации. Основные из этих факторов представлены в табл.1.

**Таблица 1. Факторы, влияющие на систему вознаграждение персонала в организации<sup>5</sup>**

Факторы	
Внешние	Внутренние
Законодательство (доходы, равные возможности);	Тип продукции/услуг;
Рынки продукции;	Ценности организации;
Рынок труда;	Имеющиеся соглашения;
Социальные факторы;	Прибыльность;
Другие организации;	Установки сотрудников;
Национальные соглашения;	Структуры карьеры.
Рекомендации правительства.	

Любая система вознаграждения персонала в организации в зависимости от ее целей выполняет определенные функции, которые представлены на рис.

1.



**Рис. 1.1. Функции системы вознаграждения персонала в организации<sup>6</sup>**

<sup>5</sup> Дашкова Е. С. Современные системы вознаграждения персонала / Е. С. Дашкова. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2012., с. 40

<sup>6</sup> Рисунок составлен автором.



В основную структуру системы вознаграждения персонала принято включать достаточно стандартный набор элементов, отражающих<sup>7</sup>:

- компонент основной оплаты труда;
- компонент результативности труда;
- социальный компонент;
- компонент состояния рынка труда.

Система вознаграждения персонала с позиции работника складывается из трех элементов:<sup>8</sup>

1. Основная (базовая) заработная плата;
2. Переменная часть заработной платы;
3. Социальный пакет или социальные льготы организации.

Таким образом, любая система вознаграждения имеет свои цели и для их достижения выполняет определенные задачи.

**Анализ системы вознаграждения персонала в организации на примере ООО «Ратио».** Общество с ограниченной ответственностью «Ратио» один из крупнейших поставщиков продуктов питания в Саратовской области. История компании начинается 23 июля 1996 года.

Складские мощности организации составляют 3000 палето-мест, транспортный парк в 40 единиц техники от 1,5 тонн до 18 тонн с ежедневным выходом на доставку продукции клиентам.

В ассортимент продукции, которую реализует данная организация, входят:

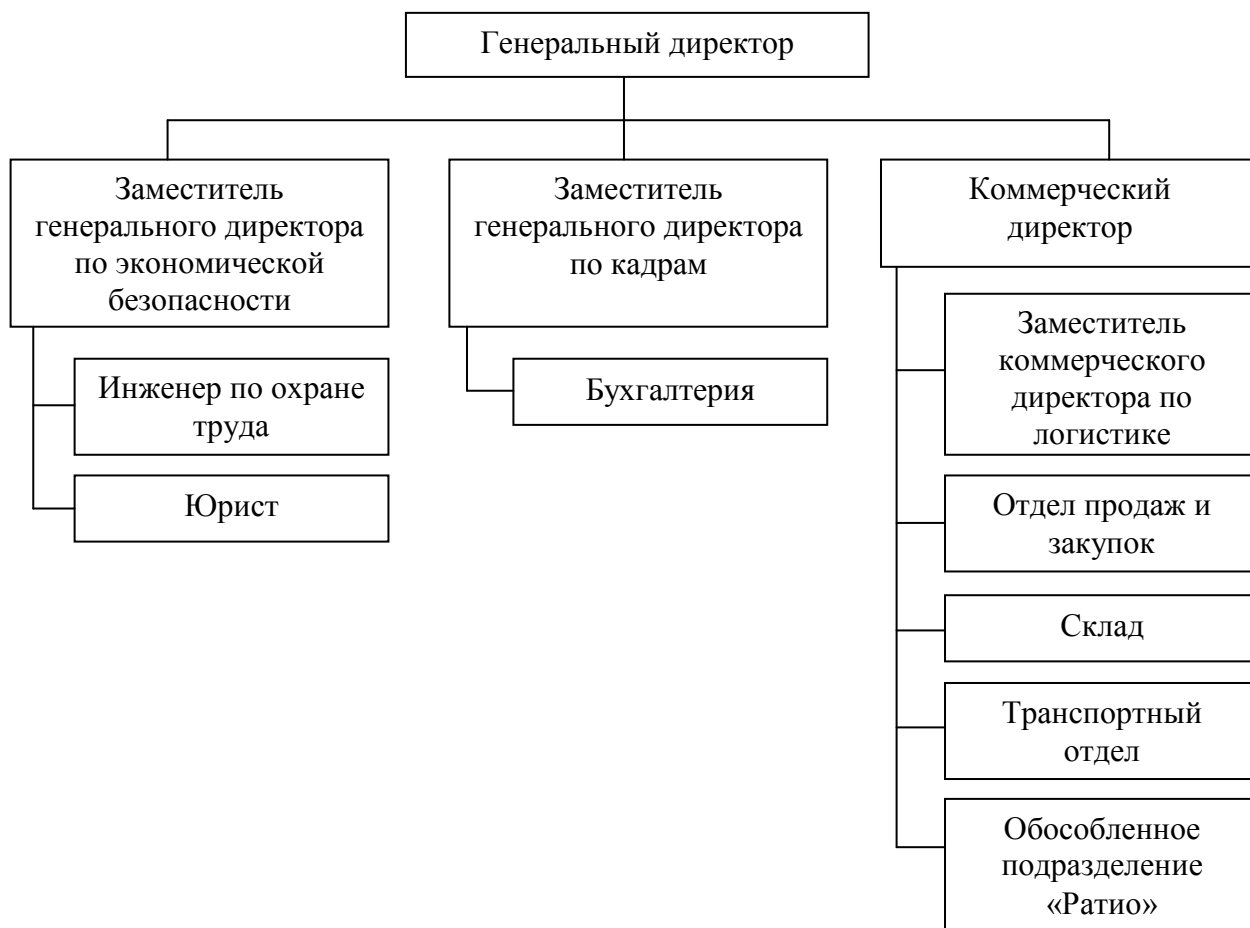
- кондитерские изделия;
- бакалейная группа товаров;
- игрушки.

Организационная структура ООО «Ратио» является линейно-функциональной, и она представлена на рис. 2.

---

<sup>7</sup> Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. 7-е изд / Е. Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2016., с. 49

<sup>8</sup> Бабынина Л. С. Организационная система вознаграждения персонала // Вестник ВГУ. Сер. Экономика и управление. 2013. № 2., С. 132.



**Рис. 2. Организационная структура ООО «Ратю»<sup>9</sup>**

Основные финансовые показатели и производительность труда ООО «Ратю» представлены в табл. 2.

**Таблица 2. Финансовые показатели и производительность труда ООО «Ратю» за 2015 – 2017 гг.<sup>10</sup>**

Показатель	Доля в общем объеме реализации			Абсолютное отклонение доли		Темп роста	
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2016/2015	2017/2016
Товарооборот в действующих ценах, тыс.руб.	362892	395621	512693	32729	117072	109,02	129,59
Товарооборот в базовых ценах, тыс.руб.	362892	342233	380692	-20659	38459	94,31	111,24
Производительность труда в действующих ценах, тыс.руб./чел.	6151	6381	7430	230	1049	103,74	116,44

<sup>9</sup> Рисунок составлен автором.

<sup>10</sup> Финансовые отчеты ООО «Ратю» за 2015 – 2017 гг.

Производительность труда в базовых ценах, тыс.руб./чел.	6151	5520	5517	-631	-3	89,74	99,95
---------------------------------------------------------	------	------	------	------	----	-------	-------

Таким образом, из табл. 2. видно, что в течение 2015 – 2017 гг. в ООО «Ратио» наблюдается рост товарооборота в действующих ценах, а вот ситуация с товарооборотом в базовых ценах складывалась неоднозначно. Кроме того наблюдается значительный прирост производительности труда в действующих ценах – 3,74% – в 2016 году и 16,44% – в 2017 году, а в базовых ценах наоборот наблюдается падение производительности труда – в 2016 году – на 10,26%, а в 2017 году – на 0,05%.

В табл. 3 представлена динамика прибыли ООО «Ратио» после вычета всех налогов категориям реализуемых товаров.

**Таблица 3. Прибыль ООО «Ратио» за вычетом налогов по категориям реализуемых товаров за 2016 – 2017 гг.<sup>11</sup>**

Категория продукции	2016		2017	
	Кол-во в натуральном выражении, кг.	Прибыль за вычетом налогов, тыс. руб.	Кол-во в натуральном выражении, кг.	Прибыль за вычетом налогов, тыс. руб.
Кондитерские изделия	1 075 128	174 332	1 295 872	221 607
бакалея	1 624 089	135 530	1 887 919	142 500
прочее	10 053	9 204	7 510	8 835
Всего:	2 709 270	319 066	3 191 301	372 942

Из табл. 3. видно, что прибыль ООО «Ратио» за вычетом всех налогов в 2017 г. выросла по сравнению с 2016 г. и составила 319 066 тыс. руб. и 372 942 тыс. руб. в 2016 и 2017 гг. соответственно, что на 53 876 тыс. руб. больше чем в 2016 г. Также видно, что в 2017 г. продажи кондитерских изделий и бакалеи в ООО «Ратио» выросли, а вот продажи прочих товаров наоборот снизились.

Исходя из данных полученных при анализе кадровой документации ООО «Ратио» всех сотрудников данной организации следует разделить на следующие категории (табл. 4.).

<sup>11</sup> Бухгалтерские отчеты ООО «Ратио» за 2016 – 2017 гг.

**Таблица 4. Категории персонала ООО «Ратио»<sup>12</sup>**

Категории	Численность
Руководители	9
Специалисты	23
Основные сотрудники	54
Вспомогательные сотрудники	23

Для начала следует проанализировать численность персонала ООО «Ратио» по возрастному составу (табл. 5.), по стажу работы в данной организации (табл. 6.), по образованию и половозрастному признаку (табл. 7.).

**Таблица 5. Возрастной состав сотрудников ООО «Ратио»<sup>13</sup>**

Возраст	Численность, чел.	Удельный вес, %
До 25	14	12,8
От 25 до 30 лет	26	23,9
От 30 до 40 лет	31	28,4
От 40 до 50 лет	22	20,2
Свыше 50 лет	16	14,7
Всего	109	100

Из данных, приведенных в табл. 5., можно сделать вывод о том, что в ООО «Ратио» больше всего сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет, также много работников от 25 до 30 лет и в возрасте от 40 до 50 лет. Сотрудников возрастных групп до 25 и свыше 50 лет практически поровну.

Кроме того, сотрудников пенсионного возраста больше всего в управленческом составе и немного меньше среди работников других категорий. В общем же можно сделать вывод, что возрастной состав персонала ООО «Ратио» довольно разнообразен.

По данным табл. 6. можно сделать выводы о том, что почти половину персонала ООО «Ратио» составляют сотрудники, трудовой стаж которых 5 – 9 и 10 – 14 лет. Соответственно, меньшую часть составляют сотрудники, которые проработали в данной организации меньше 1 года.

**Таблица 6. Состав работников по стажу работы в ООО «Ратио»<sup>14</sup>**

<sup>12</sup> Таблица составлена автором на основе отчета по кадрам ООО «Ратио» за 2017 год.

<sup>13</sup> Таблица составлена автором на основе отчета по кадрам ООО «Ратио» за 2017 год.

<sup>14</sup> Таблица составлена автором на основе отчета по кадрам ООО «Ратио» за 2017 год.

Категория работников	Стаж работы в организации					
	до 1	1 – 4	5 – 9	10 – 14	15 – 19	>20
Руководители	-	-	2	3	1	3
Специалисты	1	3	4	7	3	5
Основные сотрудники	4	13	15	10	4	8
Вспомогательные сотрудники	7	2	4	3	6	1
Всего	12	18	25	23	14	17

Динамика численности сотрудников ООО «Ратио» по месяцам за 2017 год представлена в табл. 7.

Таблица 7. Динамика численности сотрудников ООО «Ратио» за 2017 г.<sup>15</sup>

Месяц	Уволено	Принято	Всего	Месяц	Уволено	Принято	Всего
На начало 2017 года	-	-	111	Июль	4	1	102
Январь	3	-	108	Август	2	6	106
Февраль	5	2	105	Сентябрь	1	4	109
Март	-	4	109	Октябрь	3	2	108
Апрель	7	1	103	Ноябрь	5	4	107
Май	2	-	101	Декабрь	-	2	109
Июнь	1	5	105	На конец 2017 года	-	-	109

Из табл. 7. видно, что число уволившихся сотрудников превышает число вновь принятых на работу, причем все увольнения были по собственному желанию сотрудников.

Таким образом, основные показатели движения персонала ООО «Ратио» можно представить в табл. 8.

Таблица 8. Основные показатели движения персонала ООО «Ратио» за 2017 г.<sup>16</sup>

Показатель	Количество
Уволившиеся по собственному желанию и по инициативе работодателя, чел.	33
Принятые сотрудники, чел.	31
Среднесписочная численность персонала, чел.	97
Коэффициент оборота по приему персонала, %	32
Коэффициент оборота по увольнению персонала, %	34
Коэффициент текучести кадров, %	34

<sup>15</sup> Таблица составлена автором на основе отчета по кадрам ООО «Ратио» за 2017 год.

<sup>16</sup> Таблица составлена автором на основе проведенных расчетов

Из табл. 8. видно, что в ООО «Ратио» коэффициент оборота по увольнению сотрудников превышает коэффициент оборота по приему персонала, а среднесписочная численность персонала за 2017 год меньше 100 человек. Коэффициент текучести кадров данной организации очень высокий и равен 34%, при том, что естественный уровень текучести многие специалисты определяют в 3 – 5%.

Организация оплаты труда в ООО «Ратио» основывается на следующих общих принципах: заработная плата (включая премиальную составляющую) устанавливается с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности выполняемой работы, уровня общих и специальных знаний работника, значимости его профессии (специальности), занимаемой им должности, степени самостоятельности и ответственности работника при выполнении поставленных задач.

В ООО «Ратио» также применяется повременная система оплаты труда, предполагающая начисление месячного должностного оклада, согласно фактически отработанного времени.

Фонд оплаты труда (ФОТ) работников данной организации состоит из постоянной части, равной должностному окладу, согласно утвержденного штатного расписания ООО «Ратио».

Доплаты выплачиваются только за особые условия труда, а также за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, то доплаты к базовому окладу в ООО «Ратио» получают лишь грузчики за вредные условия труда в размере 10% от оклада и торговые представители и супервайзеры за разъездной характер работы в размере 15% от оклада. Остальные сотрудники получают только оклад, установленный в соответствии с трудовым договором.

Таким образом, среднюю заработную плату по отдельным категориям работников ООО «Ратио», а также ее динамику можно представить в табл. 9.

**Таблица 9. Динамика средней заработной платы сотрудников ООО «Ратио» за 2016 – 2017 гг.<sup>17</sup>**

Категории персонала	2016			2017		
	ФЗП, тыс. руб.	Среднесписочная численность, чел.	Средняя заработная плата, тыс. руб. в мес.	ФЗП, тыс. руб.	Среднесписочная численность, чел.	Средняя заработная плата, тыс. руб. в мес.
Руководители	368,9	9	31,7	485,8	9	35,3
Специалисты	684,5	21	23,8	712,7	21	25,2
Основные сотрудники	1341,1	49	18,5	1444,6	48	20,1
Вспомогательные сотрудники	561	20	15,9	641,2	19	17,4
Итого	2955,5	99	22,5	3284,3	97	24,5

Как показывают данные табл. 9., среднемесячная заработная плата в целом в ООО «Ратио» в 2017 г. составила 24,5 тыс. руб., что выше прошлогоднего уровня на 2 тыс. руб. Самая высокая заработная плата характерна для руководителей – 31,7 тыс. руб. и 35,3 тыс. руб. в 2016 г. и в 2017 г. соответственно.

Самый высокий ФЗП характерен для основных сотрудников, даже, несмотря на то, что сотрудников данной категории в 2017 г. было меньше по сравнению с 2016 г., ФЗП был увеличен, с учетом роста заработной платы данных работников и ростом резервной части ФЗП, и составил 1341,1 тыс. руб. и 1444,6 тыс. руб. в 2016 и 2017 гг. соответственно.

Зарботная плата всех работников в 2017 г. по сравнению с прошлым годом увеличилась, но в большей степени это объясняется увеличением МРОТ по всей стране. Самая низкая заработная плата характерна для вспомогательных сотрудников – 15,9 тыс. руб. и 17,4 тыс. руб. в 2016 г. и 2017 г. соответственно.

Кроме основной оплаты труда (заработной платы) сотрудники ООО «Ратио» получают материальное и нематериальное вознаграждение:

1. К материальному вознаграждению можно отнести премии в виде дополнительного процента от месячной чистой прибыли за выполнение, а также перевыполнение плана продаж в размере – 15% и 25% соответственно.

<sup>17</sup> Таблица составлена автором на основе бухгалтерских отчетов за 2016 – 2017 гг.

Таким образом, в среднем сотрудники ООО «Ратио» в 2017 г. получали премию в размере 3 – 7,5 тыс. руб.

2. К нематериальному вознаграждению можно отнести проведение конкурсов на звание «Лучший работник месяца», «Лучший продавец», «Лучшее подразделение», а также размещение на доске почета.

Социальный компонент системы вознаграждения для штатных сотрудников включает: социальный пакет (больничные, отпуск по беременности и родам, отпуск по уходу за ребенком до 1,5 лет, новогодние подарки детям), единовременная помощь в случае смерти близких родственников, единовременная выплата в случае свадьбы или рождения ребенка.

Таким образом, в основную структуру системы вознаграждения персонала ООО «Ратио» входит достаточно стандартный набор элементов, а именно:

- компонент основной оплаты труда (заработная плата);
- компонент результативности труда (материальное и нематериальное вознаграждение);
- социальный компонент (социальный пакет и т.д.).

Структура данной системы является довольно стандартной и не имеет ключевых особенностей, но ее главным недостатком можно назвать ее материальную составляющую. А именно отсутствие прозрачности в начислении премий, их прямая зависимость от выполнения плана, эпизодичность их выплат, а также отсутствие учета результативности работы отдельных категорий сотрудников. Что не позволяет работникам прогнозировать рост своего заработка и приводит к высокому уровню текучести кадров данной организации.

**Рекомендации по совершенствованию системы вознаграждения персонала ООО «Ратио».** Прежде чем решать вопрос об изменении системы денежного вознаграждения персонала ООО «Ратио», необходимо изучить мотивационную структуру работников. В особенности это касается основных



и вспомогательных сотрудников, потому что именно для этих категорий работников данной организации характерна наибольшая текучесть кадров. Измененная система вознаграждения персонала ООО «Ратио» должна быть адекватна мотивационной структуре сотрудников.

В результате проведенного анкетирования было выявлено, что 65,7% сотрудников не довольны своей заработной платой, а в частности материальной составляющей вознаграждения. Кроме того, 50% сотрудников чувствуют себя не защищенными, так как большая часть из них являются внештатными рабочими и не имеют социального пакета, а также не уверены в стабильности своего заработка. У 23% сотрудников не складываются отношения в рабочем коллективе, а 37% ответили, что неудовлетворены условиями работы.

Следовательно, проведенное анкетирование и его анализ показали и подтвердили необходимость совершенствования системы вознаграждения персонала, причем изменений требуют как материальная, так и нематериальная составляющая вознаграждения.

Чтобы изменить размер материального вознаграждения персонала ООО «Ратио» и периодичность его выплат, а, следовательно, стабилизировать заработок сотрудников, руководству данной организации может быть предложено введение ежегодной аттестации персонала. По результатам аттестации сотруднику присваивается профессиональная категория. Исходя из категории, складывается уровень вознаграждения сотрудника.

В табл. 10. представлена программа аттестации торговых представителей ООО «Ратио», а также материальное вознаграждение, которое они будут получать в зависимости от присвоенной категории.

**Таблица 10. Программа аттестации и получаемое материальное вознаграждение торговых представителей ООО «Ратио»<sup>18</sup>**

Торговый представитель	Присвоенная категория			
	3 категория	2 категория	1 категория	Специалист
Условия				

<sup>18</sup> Таблица составлена автором

<b>получения</b>				
Стаж работы	до 1	1 – 3 года	3 – 5 лет	более 5 лет
Выполнение личного плана развития	не менее 50%	не менее 70%	не менее 80%	не менее 90%
Выполнения плана продаж	не менее 70%	не менее 80%	не менее 90%	не менее 95%
<b>Получаемое денежное вознаграждение</b>				
<b>Денежное вознаграждение</b>	+15% от оклада	+ 20% от оклада	+ 25% от оклада	+ 30% от оклада
Оклад, руб.	18 536	20 954	23 269	25 387
Итого премия, руб.	2780,4	4190,8	5817,3	7616,1

Из табл. 10. видно, что в зависимости от присвоенной категории увеличивается не только размер заработной платы, но и размер денежного вознаграждения. Таким образом, итоговая премия торговых представителей ООО «Ратио» после введения аттестации сотрудников составит 2,7 – 7,6 тыс. руб.

Кроме того после введения аттестационной оценки сотрудников, по результатам которой меняется размер их премии рекомендуется также изменить и периодичность выплаты данной премии. Теперь предлагается выплачивать премию ежемесячно в установленном размере по результатам проведенной аттестации. Данное решение позволит уменьшить уровень текучести кадров, так как именно из-за нестабильности выплат премии, отсутствия прозрачности и неуверенности в своем заработке многие сотрудники ООО «Ратио» принимали решение об увольнении.

Стоит отметить, что аттестация, как персонала, так и руководителей должна проводиться 1 раз в год, это позволит проанализировать все достижения сотрудников, учесть их личностный и профессиональный рост. Однако в первые три года применения программы аттестации руководству ООО «Ратио» может быть рекомендовано проводить ее хотя бы 2 раза в год, это необходимо для того чтобы понять будет ли данное нововведение эффективно влиять на деятельность сотрудников данной организации.

Кроме того хорошим дополнением к изменению размера материального вознаграждения в зависимости от результата прохождения

аттестации может стать введение единовременной премии за преданность организации. Данный вид вознаграждения должен выплачиваться за непрерывную продолжительную и качественную работу персонала данной организации один раз в год сотрудникам проработавшим в ООО «Ратио» непрерывно 3 года, 5 лет, 10 лет, 15 лет и далее через каждые 5 лет в следующих размерах:

- ✓ при продолжительности работы 3 года – 1 базовый размер премии (5 тыс. руб.);
- ✓ при продолжительности работы 5 лет – 2 базовых размера премии (10 тыс. руб.);
- ✓ при продолжительности работы 10 лет – 3 базовых размера премии (15 тыс. руб.);
- ✓ при продолжительности работы 15 лет и далее через каждые 5 лет – 4 базовых размера премии (20 тыс. руб.).

В табл. 11. представлено нематериальное вознаграждение в зависимости от присвоенной категории на примере торговых представителей.

**Таблица 11. Нематериальное вознаграждение торговых представителей ООО «Ратио» в зависимости от присвоенной категории<sup>19</sup>**

Торговый представитель	Присвоенная категория			
	3 категория	2 категория	1 категория	Специалист
<b>Нематериальное вознаграждение</b>				
Отпуск +	0	+ 3 дня	+ 5 дней	+ 7 дней
Обучение	внутреннее	внешнее	внешнее, мастер-классы	индивидуальное
Поездки с поставщиками				да
<b>Социальный пакет</b>				
Отпуск оплачиваемый	70%	80%	90%	100%
Оплата больничных	50%	60%	70%	80%
Оплата мобильной связи		100 руб.	200 руб.	300 руб.
Оплата ГСМ		300 руб.	400 руб.	500 руб.

<sup>19</sup> Таблица составлена автором

Так как торговые представители являются внештатными сотрудниками ООО «Ратио» наличие нематериальной составляющей вознаграждения будет для них одним из важных факторов. Из табл. 3.2. видно, что в результате аттестации данные сотрудники могут получить дополнительные дни к отпуску, причем их отпуск будет оплачиваться за счет социального пакета, которого они раньше не имели. Кроме того, в их социальный пакет будет включена оплата больничных листов, мобильной связи и ГСМ, так как у данных сотрудников разъездной вид работы.

Таким образом, оплата труда торгового представителя ООО «Ратио» после проведения аттестации будет складываться из следующих составляющих:

1. Оклад, который меняется в зависимости от категории, присваиваемой по результатам проводимой аттестации. Таким образом, работая в ООО «Ратио» торговый представитель может планировать рост своей заработной платы, повышая свой уровень мастерства продаж, а не искать новую работу.

Так, например: торговый представитель 3 категории получит – 18 536 руб., торговый представитель 2 категории получит на 13,04 % что составит 20 954 руб., заработная плата торгового представителя 1 категории и торгового представителя специалиста увеличится на 25,53% и 36,96% и в итоге составит 23 269 руб. и 25 387 руб. соответственно.

По результатам аттестационной оценки торговый представитель может не только расти по категориям, но и возвращаться на одну или даже две категории назад. Это всегда держит в тонусе и помогает повышать свой профессиональный уровень развития.

2. Доплата за разъездной характер работы, которая, как и раньше составляет 15% от оклада.

3. Денежное вознаграждение (премия) в виде процента от оклада, который зависит также от присвоенной категории по итогам проведенной аттестации.

Например, премия торгового представителя 3 категории составит 15% от его оклада, торгового представителя 2 категории – 20%, торгового представителя 1 категории – 25%, а премия торгового представителя специалиста составит 30% от его оклада и будет равна 2 780,4 руб., 4 190,8 руб., 5 817,3 руб. и 7 616,1 руб. соответственно.

Для оценки эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы вознаграждения персонала ООО «Ратио» необходимо провести сравнительный анализ уровня вознаграждения торговых представителей до и после применения программы аттестационной оценки, в результате которой присваиваются профессиональные категории. Сравнение будем производить по максимальным значениям, то есть по достижению торговым представителем категории «специалист».

**Таблица 12. Уровень оплаты труда торговых представителей ООО «Ратио» до и после реализации программы аттестации, руб.<sup>20</sup>**

<b>Оплата труда</b>			
<b>Вид оплаты</b>	<b>До реализации программы</b>	<b>После реализации программы</b>	<b>Изменения в %</b>
<b>Оклад</b>	18 536	25 387	37
<b>Доплата</b>	2 780,4	3 808,1	37
<b>Премия</b>	2 780,4	7 616,1	174
<b>Итого</b>	24 096,8	36 811,2	53

Из табл. 12. видно, что при достижении торговым представителем категории «специалист» оплата его труда за месяц увеличится на 12 714,4 руб. или 53% по сравнению с максимальной оплатой труда до реализации программы аттестации. Это, прежде всего, объясняется улучшением качественных показателей труда торговых представителей и достижением ими максимальных значений при выполнении плана продаж и его составляющих, и выполнения максимальных требований программы аттестации. Также не стоит забывать, что при получении категории «специалист» сотрудник может получить разнообразные формы

<sup>20</sup> Таблица составлена автором

нематериального вознаграждения, такие как дополнительный отпуск, обучение, поездки с поставщиками, оплата больничных и отпуска и т.д.

Кроме сравнительной оценки уровня оплаты труда сотрудников ООО «Ратио» до и после внедрения программы аттестации персонала следует провести расчет выплат единовременного вознаграждения за преданность организации сотрудникам, которые имеют на нее право на конец 2017 года.

**Таблица 13. Количество сотрудников ООО «Ратио» имеющих право на единовременную выплату вознаграждения за стаж на конец 2017 года<sup>21</sup>**

Категория сотрудников	Кол-во сотрудников по стажу в ООО «Ратио»				Итого
	3 года	5 лет	10 лет	15 лет и более	
Руководители	-	-	1	2	3
Специалисты	1	-	2	1	4
Основные сотрудники	5	3	1	1	10
Вспомогательные сотрудники	3	1	-	-	4
Всего	9	4	4	4	21

Из табл. 13. видно, что на единовременную премию за преданность организации в 2017 году могут претендовать 21 человек, причем самое большое количество сотрудников, которые проработали в ООО «Ратио» 3 года, и это объясняется тем, что многие работники из категорий основных и вспомогательных сотрудников увольняются в первые 5 лет работы.

Далее в табл. 14. приведены расчеты выплат данной премии в ООО «Ратио» сотрудникам на конец 2017 года.

**Таблица 14. Размер выплат единовременного вознаграждения за преданность организации сотрудникам ООО «Ратио» за 2017 год<sup>22</sup>**

Стаж	Размер премии на 1 чел., руб.	Количество человек	Итоговый размер выплаты, руб.
3 года	5 000	9	45 000
5 лет	10 000	4	40 000
10 лет	15 000	4	60 000
15 лет и более	20 000	4	80 000

<sup>21</sup> Таблица составлена автором на основе отчета по кадрам ООО «Ратио» за 2017 год

<sup>22</sup> Таблица составлена автором

Таким образом, из табл. 14. следует, что общий размер выплаты единовременного вознаграждения за преданность организации всем сотрудникам, которые имеют на нее право в 2017 году, составит 225 тыс. руб. Данная выплата направлена на закрепление молодых специалистов вновь принятых на работы, а также на сохранение уже имеющихся сотрудников в ООО «Ратио», сокращение текучести кадров, повышение мотивации работников, чья квалификация и результативность труда обеспечивают успешное достижение поставленных целей.

Таким образом, расчет эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы вознаграждения персонала ООО «Ратио» путем реализации программ аттестации всех сотрудников показал, что постоянная и переменная часть вознаграждения персонала могут существенно вырасти при выполнении определенных условий. Кроме того, программа аттестации допускает, что если сотрудники, достигнут низких результатов, то их оплата труда также снизится. Это обстоятельство должно побуждать этих работников увеличивать трудовые усилия и работать производительно.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в выявлении недостатков в системе вознаграждения персонала и разработке рекомендаций по ее совершенствованию, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы было рассмотрено несколько определений «вознаграждения персонала» разных авторов, дано определение «системы вознаграждения персонала в организации», определены основные цели и функции системы вознаграждения персонала, а также рассмотрены факторы, оказывающие на нее влияние. Кроме того была рассмотрена структура системы вознаграждения, определены ее основные элементы как со стороны работодателя так и со стороны работника, а также выделены основные виды системы вознаграждения.

В итоге был сделан вывод о том, что в узком смысле вознаграждение связано с реализацией стимулирующей функции оплаты труда и часто ассоциируется с понятием «поощрение». В широком смысле слова – это тип стимулов, представляющий все формы внешних инструментальных воздействий, заинтересовывающих работника в приложении своего труда, увеличении трудовой отдачи, в реализации необходимого для организации трудового поведения. А система вознаграждения персонала в организации представляет собой материальное и нематериальное вознаграждения, получаемые сотрудниками за предоставление организации своего времени, здоровья и профессиональных знаний, навыков и опыта.

Основными целями системы вознаграждения персонала в организации являются: привлечение персонала в организацию; сохранение сотрудников в организации; стимулирование производственного поведения; контроль за издержками на рабочую силу; эффективность и простота; соответствие требованиям законодательства.

Кроме того выделяют 2 вида факторов (внешние и внутренние), которые оказывают влияние на систему вознаграждения персонала в организации. Данная система выполняет несколько основных функций: воспроизводственную; стимулирующую; регулирующую; социальную; ресурсо-разместительную; учетно-затратную; аналитическую; нравственно-этическую и накопительную.

В основную структуру системы вознаграждения персонала входит достаточно стандартный набор элементов: компонент основной оплаты труда; компонент результативности труда; социальный компонент и компонент состояния рынка труда.

Основными характеристиками этих компонентов в системе вознаграждения персонала с позиции работодателя можно назвать фонд заработной платы (ФЗП); выплаты социального характера за счет средств организации, а также прочие расходы, не относящиеся к заработной плате и социальным выплатам



С позиции работника, как и с позиции работодателя, система вознаграждения персонала складывается из трех элементов таких как: основная (базовая) заработная плата; переменная часть заработной платы и социальный компонент.

Кроме того было определено, что существует несколько видов систем вознаграждения персонала в организации – экономическая, психологическая, социальная и нефинансовая система вознаграждения персонала.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Ратио», которая показала, что это один из крупнейших поставщиков продуктов питания в Саратовской области, основным видом деятельности которого является реализация кондитерских изделий, бакалейных товаров и товаров детского назначения, а также товаров другого назначения.

Кроме того был проведен анализ кадрового потенциала данной организации, который показал, что фактически в ООО «Ратио» работает 109 человек, из них 65 человек – мужчины и 44 человека – женщины. Всех сотрудников данной организации можно разделить на несколько категорий: руководители – 9 человек, специалисты – 23 человека, основные сотрудники – 54 человека и вспомогательные сотрудники – 23 человека.

Также было выявлено, что основной состав сотрудников ООО «Ратио» представлен работниками, которые имеют стаж работы от 5 до 14 лет. Меньшую часть составляют сотрудники, которые проработали в данной организации меньше 1 года.

Кроме того был проведен расчет показателей движения кадров данной организации, который показал, что в ООО «Ратио» коэффициент оборота по увольнению сотрудников превышает коэффициент оборота по приему персонала, а среднесписочная численность персонала за 2017 год меньше 100 человек. Коэффициент текучести кадров данной организации очень высокий и равен 34%, при том, что естественный уровень текучести многие специалисты определяют в 3 – 5%. Причины высокой текучести кадров ООО

«Ратио» вполне понятны и обосновываются тем, что в данной организации работают в основном сотрудники в возрастной группе от 25 до 40 лет. В этом возрасте работники очень амбициозны и постоянно ищут работу с лучшими условиями труда, более высокой заработной платой, с перспективами продвижения по карьерной лестнице.

Анализ системы вознаграждения персонала ООО «Ратио» показал, что она включает в себя такие составляющие как компонент основной оплаты труда (заработная плата); компонент результативности труда (материальное и нематериальное вознаграждение), а также социальный компонент (социальный пакет и т.д.). Это довольно стандартный набор элементов системы вознаграждения персонала, и он не имеет ключевых особенностей.

Однако главным недостатком системы вознаграждения персонала ООО «Ратио» можно назвать ее материальную составляющую. А именно отсутствие прозрачности в начислении премий, их прямая зависимость от выполнения плана, эпизодичность их выплат, а также отсутствие учета результативности работы отдельных категорий сотрудников. Что не позволяет работникам прогнозировать рост своего заработка и приводит к высокому уровню текучести кадров данной организации.

Поэтому руководству ООО «Ратио» было рекомендовано обратить свое внимание на совершенствование системы вознаграждения персонала за счет изменения материальной и нематериальной составляющей вознаграждения своих сотрудников.

Изменить размер материального вознаграждения персонала ООО «Ратио» и периодичность его выплат, а, следовательно, стабилизировать заработок сотрудников, позволит введение ежегодной аттестации персонала. По результатам аттестации сотруднику будет присвоена профессиональная категория. Исходя из присвоенной категории, будет складываться новый уровень вознаграждения сотрудника как материальный так и нематериальный. Аттестация, как персонала, так и руководителей должна проводиться 1 раз в год, это позволит проанализировать все достижения

сотрудников, учесть их личностный и профессиональный рост. Однако в первые три года применения программы аттестации руководству ООО «Ратио» может быть рекомендовано проводить ее хотя бы 2 раза в год, это необходимо для того чтобы понять будет ли данное нововведение эффективно влиять на деятельность сотрудников данной организации.

Кроме того хорошим дополнением к изменению размера материального вознаграждения в зависимости от результата прохождения аттестации станет введение единовременной премии за преданность организации. Данный вид вознаграждения будет выплачиваться за непрерывную продолжительную и качественную работу персонала в данной организации.

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций был проведен расчет их эффективности, который показал, что все предложенные мероприятия окажут положительное влияние на систему вознаграждения персонала ООО «Ратио».