

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ
(На примере ООО «Лизинговая компания Развитие»)

Студента 4 курса 441 группы
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Степанова Никиты Максимовича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

М.В. Бгашев
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Саратов 2026

Во введении определена актуальность темы данной выпускной квалификационной работы. В современных рыночных условиях, характеризующихся высокой конкуренцией на финансовом рынке, ростом требований к производительности труда и усложнением бизнес-процессов, система оплаты труда персонала приобретает значение стратегического инструмента управления организацией. Грамотно выстроенная система вознаграждения позволяет не только привлекать и удерживать квалифицированных специалистов, но и непосредственно влиять на достижение стратегических целей компании через мотивацию персонала к высокопроизводительному труду. В лизинговой отрасли данная проблема стоит особенно остро: специфика деятельности требует сотрудников с редким сочетанием компетенций в области финансов, права и продаж, а значит — конкурентоспособной и справедливой системы вознаграждения, способной удерживать ценные кадры.

Различные аспекты теории оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала нашли отражение в научных работах зарубежных исследователей: Ф. Тейлора, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Э. Лоулера.

Среди отечественных учёных, занимавшихся разработкой проблем систем оплаты труда и управления персоналом, следует выделить Р.А. Яковлева, А.Я. Кибанова, В.В. Адамчука, Ю.Г. Одегова, Н.А. Волгина и ряд других исследователей.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование практических мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда персонала ООО «Лизинговая компания Развитие», направленных на повышение мотивации работников, снижение текучести кадров и рост эффективности использования фонда оплаты труда.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы оплаты труда: раскрыты её сущность, функции, принципы и значение в системе управления персоналом;

- систематизированы современные системы оплаты труда и методы материального стимулирования работников.
- изучена методика анализа системы оплаты труда персонала организации;
- дана организационно-экономическая характеристика ООО «Лизинговая компания Развитие» и проведён анализ её кадрового состава;
- проведён анализ действующей системы оплаты труда и выявлены её ключевые недостатки;
- оценена эффективность существующей системы оплаты труда и определены причины роста текучести кадров;
- разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда персонала компании;
- обоснована социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка используемых источников.

В первой главе «Теоретические основы изучения системы оплаты труда персонала организации» рассмотрены понятие, функции и значение оплаты труда, раскрыта многоуровневая система её правового регулирования в Российской Федерации, а также представлены современные системы оплаты труда и методика анализа вознаграждения персонала.

Оплата труда является многогранной экономической категорией, выполняющей комплекс взаимосвязанных функций: воспроизводственную, стимулирующую, социальную, учётно-производственную и регулирующую. Правовое содержание оплаты труда раскрывается в статье 129 Трудового кодекса РФ: заработная плата включает базовую часть, компенсационные и стимулирующие выплаты.

В современной практике управления персоналом выделяются следующие основные системы оплаты труда: повременная, сдельная, КРІ-

ориентированная (Pay for Performance), грейдинговая, комиссионная и система участия в прибылях. В лизинговых компаниях, где ключевым бизнес-процессом является привлечение клиентов и заключение лизинговых сделок, особое значение приобретают комиссионные и КРІ-ориентированные системы для менеджеров по продажам, а также грейдинговые системы для административно-управленческого персонала.

Методика комплексного анализа оплаты труда включает восемь взаимосвязанных блоков: анализ динамики и структуры фонда оплаты труда (ФОТ), анализ средней заработной платы и её дифференциации, факторный анализ ФОТ, анализ эффективности использования ФОТ (зарплатоотдача), анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы, анализ системы премирования, сравнительный (бенчмаркинг) анализ, а также анализ удовлетворённости персонала системой оплаты труда.

В второй главе «Анализ системы оплаты труда персонала ООО «Лизинговая компания Развитие» представлена общая характеристика деятельности данной организации, её организационная структура и основные показатели кадрового состава.

ООО «Лизинговая компания Развитие» — российская лизинговая компания, осуществляющая деятельность на основании Федерального закона № 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)». Компания зарегистрирована в Москве и ведёт деятельность на всей территории Российской Федерации. Основной вид деятельности по ОКВЭД: 64.91 — «Финансовый лизинг». Уставный капитал составляет 10 000 000 рублей. Организационная структура — линейно-функциональная, во главе стоит Генеральный директор которому подчиняются функциональные директора по ключевым направлениям.

За период 2023–2025 годов компания демонстрирует устойчивую положительную динамику: выручка выросла с 7,25 до 8,14 млн руб. (прирост 12,2%), чистая прибыль — с 2,20 до 2,90 млн руб. (прирост 31,8%),

лизинговый портфель увеличился с 16,28 до 18,70 млн руб. Среднесписочная численность персонала выросла с 187 до 223 человек (+19,3%).

Анализ кадрового состава показал, что наибольший удельный вес занимают специалисты (54,3% в 2025 году), вторую по численности категорию составляют менеджеры по продажам (23,3%). 89,7% сотрудников имеют высшее образование.

Вместе с тем выявлена тревожная тенденция: коэффициент текучести кадров устойчиво растёт — с 11,2% в 2023 году до 15,7% в 2025 году, что значительно превышает нормативный уровень для финансовых организаций (5–8%). Наиболее высокая текучесть наблюдается среди менеджеров по продажам (23,3% в 2025 году).

Проведён анализ действующей системы оплаты труда, основанной на повременно-премиальной модели с элементами комиссионной системы для менеджеров по продажам. Установлено, что несмотря на удовлетворительные макропоказатели эффективности ФОТ (индекс соотношения производительности труда и средней заработной платы $I_c = 1,052$ в 2025 году, рост зарплатоотдачи с 12,72 до 13,59 руб./руб.), система имеет существенные структурные недостатки:

- несбалансированность структуры оплаты труда менеджеров по продажам: переменная часть «обнуляется» при выполнении плана менее чем на 60–70%, что создаёт значительную нестабильность доходов (характерно для 38% менеджеров в 2025 году);

- отсутствие прозрачной системы грейдирования: оклады устанавливаются без формализованной методологии, только 31% сотрудников по результатам анкетирования считают систему оплаты труда справедливой;

- недостаточная дифференциация премиальных показателей по категориям персонала: для специалистов бэк-офиса применяются те же типы KPI, что и для клиентских менеджеров;

- отставание уровня заработных плат специалистов по сопровождению сделок риск-менеджеров от рыночного уровня на 10–15%.

В третьей главе «Направления совершенствования системы оплаты труда персонала ООО «Лизинговая компания Развитие» предложены следующие мероприятия:

Мероприятие 1. Внедрение системы грейдирования должностей. Предлагается разработать и внедрить 12-уровневую систему грейдирования на основе методологии Hay Group. Оценка должностей производится по трём факторам: «Знания и навыки», «Решение проблем», «Ответственность». Для каждого грейда устанавливается «вилка» оклада (минимум — медиана — максимум). Диапазон окладов: от 32 000 руб. (технический персонал, грейды 1–2) до 240 000 руб. (топ-менеджмент, грейды 11–12). Разрыв между смежными грейдами по медиане составляет 15–20%, что обеспечивает значимое материальное стимулирование при продвижении. Реализация включает четыре этапа: подготовительный (1–2 месяца), оценочные сессии (2–3 месяца), калибровка и утверждение (1 месяц), коммуникационная кампания (1 месяц).

Мероприятие 2. Реформирование системы мотивации менеджеров по продажам.

Предлагается переход от схемы «оклад + комиссия» к системе «сбалансированный KPI-бонус»: базовый оклад — 65–70% от целевого совокупного дохода; переменная часть (30–35%) рассчитывается ежемесячно по KPI-матрице с тремя показателями: объём новых лизинговых сделок (вес 50%), качество портфеля — доля просроченной задолженности (вес 30%), клиентская удовлетворённость NPS (вес 20%). Введение показателя качества портфеля является принципиальным нововведением, формирующим у менеджеров финансовую заинтересованность в тщательной проверке платёжеспособности лизингополучателей. Дополнительно вводятся квартальный бонус (от 15% до 50% квартального заработка при перевыполнении плана на 110–130% и более) и бонус лояльности (от 0,5 до

1,5 месячного оклада в зависимости от стажа работы), выплачиваемый в марте следующего года при условии продолжения трудовых отношений.

Мероприятие 3. Введение системы индивидуальных планов развития (ИПР) с привязкой к оплате труда. Предлагается ежегодно формировать ИПР для каждого сотрудника, связанный с грейдовой системой: прогресс внутри грейда определяется подтверждёнными результатами выполнения ИПР, а не выслугой лет. Оценка компетенций проводится по методике 360 градусов. По результатам ежегодной оценки сотрудник получает один из четырёх статусов: «Превосходит ожидания» (прирост оклада 15–20%), «Соответствует ожиданиям» (прирост 8–12%), «Требуется развития» (индексация на уровне ИПЦ), «Не соответствует» (оклад не изменяется, вводится план улучшений). Внедрение системы предусматривает пилотный запуск в 2–3 подразделениях с последующим масштабированием.

Рассчитаны основные затраты на реализацию предложенных мероприятий:

Таблица 1 — Затраты на реализацию мероприятий в ООО «Лизинговая компания Развитие»¹

Статья	Затраты, руб./год	Выгоды, руб./год
Разработка и внедрение системы грейдов (аморт. 3 года)	350 000	—
IT-разработка модуля KPI (аморт. 3 года)	300 000	—
Прирост ФОТ (актуализация окладов)	250 000	—
Расширение социального пакета	200 000	—
Снижение текучести кадров	—	4 800 000
Рост производительности (прирост прибыли)	—	13 800 000
Автоматизация расчётов	—	350 000
ИТОГО	13 800 000	18 950 000

¹ Затраты определены автором на основании среднерыночных цен, внутренних данных компании и данных HR-бенчмаркинга.

Чистый экономический эффект		5 150 000
-----------------------------	--	-----------

Экономический эффект от внедрения мероприятий складывается из трёх составляющих. Снижение текучести кадров: ожидаемое сокращение числа увольнений менеджеров по продажам с 12 до 4 человек в год (при стоимости замены одного специалиста 600 000 руб.) даёт экономию 4 800 000 руб./год. Рост производительности труда: внедрение прозрачной KPI-системы обеспечивает прирост производительности коммерческого блока на 10%, что в переводе в прибыль (рентабельность продаж 7,6%) составляет около 13 800 000 руб./год. Автоматизация расчётов: экономия рабочего времени HR-службы оценивается в 350 000 руб./год. Суммарный годовой экономический эффект составляет 18 950 000 рублей. Чистый экономический эффект — 5 150 000 руб./год. Срок окупаемости единовременных затрат (1 800 000 руб.) — менее 5 месяцев.²

Социальная эффективность выражается в снижении коэффициента текучести кадров с 15,7% до целевого уровня 7–8% в течение двух лет после внедрения; повышении доли сотрудников, удовлетворённых системой оплаты труда, с 31% до 60–65%; повышении доли удовлетворённых справедливостью дифференциации — с 38% до 70%; укреплении HR-бренда компании на рынке труда.

В заключении показано, что цель данной выпускной квалификационной работы, заключавшаяся в разработке практических мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда персонала ООО «Лизинговая компания Развитие», достигнута.

В ходе написания работы были рассмотрены теоретические основы оплаты труда: раскрыты её сущность, функции, принципы организации и многоуровневая система правового регулирования. Систематизированы современные системы оплаты труда и методы материального

² Затраты посчитаны автором на основании среднерыночных цен и внутренних данных компании о ФОТ. Фонд оплаты труда ООО «Лизинговая компания Развитие» - ред. 2025

стимулирования, включая KPI-ориентированные и грейдинговые системы. Представлена методика комплексного анализа оплаты труда.

В ходе дальнейшего исследования была дана общая характеристика деятельности ООО «Лизинговая компания Развитие», которая показала, что компания является динамично развивающейся организацией финансового сектора с устойчивой положительной динамикой показателей. Проведённый анализ кадрового состава выявил проблему роста текучести кадров (с 11,2% до 15,7% за 2023–2025 годы), особенно критичной в категории менеджеров по продажам (23,3%). Изучение действующей системы оплаты труда показало наличие структурных недостатков: несбалансированность переменной части для менеджеров по продажам, отсутствие формализованной системы грейдирования, недостаточную дифференциацию KPI по категориям персонала и отставание окладов ряда должностей от рыночного уровня.

Таким образом, руководству ООО «Лизинговая компания Развитие» было рекомендовано провести следующие мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда: внедрить 12-уровневую систему грейдирования должностей на основе методологии Hay Group; реформировать систему мотивации менеджеров по продажам с переходом на сбалансированную KPI-матрицу (объём сделок, качество портфеля, NPS) и введением бонуса лояльности; внедрить систему индивидуальных планов развития с привязкой к ежегодному пересмотру окладов по результатам оценки компетенций 360 градусов.

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций были произведены расчёты затрат на их реализацию и ожидаемого экономического эффекта.³ Совокупные ежегодные затраты составляют 13 800 000 руб. Годовой экономический эффект достигает 18 950 000 руб., чистый экономический эффект — 5 150 000 руб./год, срок окупаемости

³ Затраты определены автором на основании среднерыночных цен и внутренних данных компании.

единовременных затрат — около 5 месяцев. Социальная эффективность выражается в снижении текучести кадров до целевого уровня 7–8% и росте удовлетворённости персонала системой оплаты труда с 31% до 60–65%.

Предложенные рекомендации позволят исследуемой организации сформировать прозрачную и справедливую систему вознаграждения, повысить мотивацию и лояльность сотрудников, обеспечить снижение текучести кадров и достижение стратегических целей компании. Реализацию мероприятий целесообразно начать в 2027 году, завершив полный цикл внедрения в течение 7–8 месяцев с момента старта проекта в ООО «Лизинговая компания Развитие».