



Выпускная квалификационная работа
(результаты магистерского исследования)

Совершенствование управления вознаграждением персонала коммерческих предприятий (сравнительный анализ опыта России и Китая)

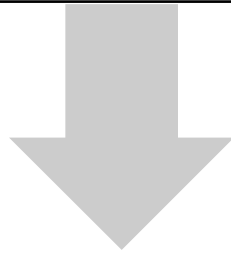


Магистрант 2 курса:
Чжао Цзиюэ

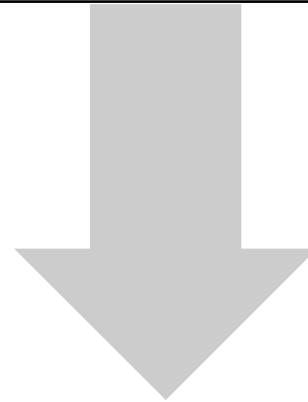
Научный руководитель:
Назаренко Сергей Владимирович,
доц. к.соц.н.



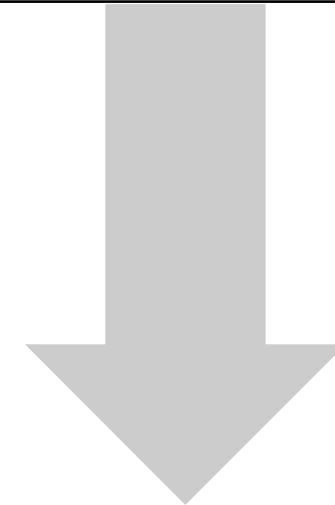
Актуальность темы исследования определяется тем, что отсутствие четкости в *системе управления вознаграждением* приводит к снижению мотивации сотрудников компании



Процесс формирования системы мотивации труда проходил в сложных социально-экономических условиях



Топ-менеджмент продолжал строить мотивационные модели на основе советского опыта



Многие прозападные компании внедряли зарубежные методы управления на своих предприятиях, но с минимальным эффектом



Тематическая направленность научных работ и ученых

- Управление персоналом и человеческими ресурсами изучали известные ученые (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер)
- Заработная плата как основной экономический метод управления персоналом рассматривается в работах (А.И.Борисовна, В.А. Гаги, И.П. Поварича, Л.С. Ржаницыной)
- Отечественные ученые (Б.С. Бурыхин, М.И. Бухалков, Б.Г. Прошкин)



Объект
исследования

ПАО «НК «Роснефть» и «Хэнли Групп»

Предмет
исследования

Управление вознаграждением в коммерческой организации

Противоречие
изучаемое в
магистерском
исследовании

Российские ученые, занимающиеся проблемами конкурентоспособности, качества и компетентности персонала, достигли определенных значимых результатов, однако в контексте развития системы менеджмента качества имеются разнообразные толкования качества и конкурентоспособности персонала и разные приложения этих характеристик в системе вознаграждения.



ЦЕЛЬ

Провести сравнительный анализ управления вознаграждением в коммерческой организации

ЗАДАЧИ

- Определить понятие мотива, потребности и стимула, осуществить анализ наиболее известных теорий мотивации.
- Осуществить обзор основных научных подходов к мотивации и стимулированию трудовой деятельности.
- Изучить методологию и практику построения систем управления вознаграждением в коммерческой организации.
- Проанализировать управление вознаграждением в коммерческой организации.
- Предложить направления совершенствования вознаграждением в коммерческой организации.



Основная гипотеза:

- ① Использование мотивации сотрудников в качестве объективного параметра в процессе оценки может выявить проблемы в управлении оплатой труда в организации

Гипотезы (исследовательские):

- ① Использование инициативы сотрудников в качестве основного пункта оценки при управлении компенсациями может повысить оплату труда сотрудников и показать их истинный профессионализм
-
- ② Сочетание показателей компании и оценки, разработанной экспертной группой, может обеспечить точность оценки и аттестации



Авторские открытия (результаты):

Аргументирована необходимость введения экономической категории «вознаграждение персонала», понимаемой как совокупность материальных и иных благ, воспринимаемых работником как ценность и получаемых вследствие его участия во взаимоотношениях с работодателем в текущий момент и в перспективе.

Доказана значимость экономики персонала и необходимость развития ее инструментария в теоретическом и прикладном аспектах в управлении вознаграждением персонала.

Результатом типологизации явилось выделение значимых типологических признаков, присущих такой сложной экономической категории, как вознаграждение персонала.

В работе обосновывается необходимость введения трехуровневой системы принципов вознаграждения персонала: общенаучных, преломляемых в системе вознаграждения; особенных, связанных с системой вознаграждения как управляемым объектом; специфических, выбор которых предопределяется избранной стратегией вознаграждения персонала.



Теоретическую основу образовали

- Научные труды зарубежных и российских авторов
- Годовые отчеты
- Электронные ресурсы
- Анкеты

Методологическую основу образовали

- *Сравнение* двух нефтяных компаний, китайской и российской. *Анализируйте* управление вознаграждениями в этих двух компаниях
- *Обзор* методологических подходов и методов, связанных с разработкой и внедрением систем вознаграждения сотрудников



Информационная база:

- Научные статьи в специализированных изданиях 39
- Официальные статистические материалы 32
- Справочные материалы 77

Эмпирическая база:

- Определена дизайном исследовательской работы и включает фактические данные наблюдений на предприятиях, *сравнительный анализ Китая и России, мотивацию сотрудников*



Теоретическая значимость результатов магистерского исследования:

определяется проведенной систематизацией целевой основы для разработки и внедрения программ управления вознаграждением коммерческих предприятий.
Расширение теоретических основ изучаемых аспектов

Практическая значимость результатов магистерского исследования:

заключается в том, что в работе не только подробно анализируются особенности, которые могут быть применены к теории управления вознаграждением и особенности их распределения, использования, но и выявлены проблемы, риски, а также предложены направления по совершенствованию их реализации



Научно-исследовательская работа:

Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов»



2022

Альтернативы цифровизации государственного администрирования, Технологии искусственного интеллекта в предоставлении государственных и муниципальных услуг

2023

Авангард цифровой трансформации государственного администрирования: стратегии, технологии, эффективность, Технологии искусственного интеллекта в предоставлении государственных и муниципальных услуг

**МОСКОВСКИЙ
УНИВЕРСИТАРИУМ
СТРАТЕГА**

2022

VI Международная научно-практическая конференция «Теория и практика стратегирования», сессия «Московский Университариум Стратега»

2023

VI Международная научно-практическая конференция «Теория и практика стратегирования», сессия «Московский Университариум Стратега»



Содержание (оглавление):

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы анализа управления вознаграждением персонала коммерческих организаций

1.1. Научные основы изучения институционализации систем вознаграждения как инструмента реализации кадровой политики предприятий нефтегазовой сферы

1.2. Концептуальная модель управления вознаграждением персонала нефтегазового комплекса

1.3. Методические положения исследования опыта разработки вознаграждения персонала организации

Выводы по главе 1

Глава 2. Система управления вознаграждением персонала ПАО «НК «Роснефть»» и «Хэнли Групп»

2.1. Управление вознаграждением персонала ПАО «НК «Роснефть»»: экономическая и социальная характеристика

2.2. Управление вознаграждением персонала «Хэнли Групп»: экономическая и социальная характеристика

2.3. Особенности стимулирующих и компенсационных вознаграждений работников в компаниях нефтегазовой сферы России и Китая

Выводы по главе 2

Глава 3. Приоритеты совершенствования управления вознаграждением на коммерческом предприятии нефтегазового комплекса

3.1. Факторы, повышающие эффективность внедрения инновационных форм вознаграждения работников ПАО «НК «Роснефть»» и «Хэнли Групп»

3.2. Развитие принципов стимулирующей и компенсационной политики менеджмента нефтегазового предприятия

3.3. Управленческие решения, повышающие социально-экономическую эффективность вознаграждения персонала предприятия нефтегазовой отрасли

Выводы по главе 3

Заключение

Список использованных источников



Нормативная правовая основа магистерского исследования: 17

- Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с изм. и доп. от 21.07.2014) / «Российская газета» от 25 декабря 1993
- Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 14.12.2021) // Справочная правовая система «Консультант- Плюс». — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17107/ (дата обращения 28.03.17).
- Бюджетный кодекс Российской Федерации (БК РФ) от 31.07.2012 №145-ФЗ (ред. от 28.03.20218)// Собрание законодательства РФ. – 1998. - № 52. – Ст. 201.
- Стандарт 9001-2015, <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>

Научные фундаментальные труды: 39

- Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом, М: Кнорус, 2021. – 208 с.
- Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. – М.: АСТ, 2021.– 470 с.
- Энциклопедия юридической психологии. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2021. – 351 с.
- Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом /Е.С. Яхонтова. – М.: Инфра, 2021. – 215 с.

Периодические издания: 19

- Сластя Е.Н. Эффективная инвестиционная политика как фактор устойчивого развития промышленного предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – №9. – С. 91–94.
- Современные технологии управления - ключ к успеху в бизнесе /Киселев В.А., Зволев П.Н. //Управление персоналом. – 2021. - №4.
- Соколов Е.А. Секреты нематериальной мотивации, или как повысить лояльность сотрудников // Управление развитием персонала. – 2014. - № 4. – С. 62 – 67.
- Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия /Гутгарц Р.Д. //Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. - №5.



Визуализация результатов магистерского исследования:

Структура выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации определяется логикой последовательного решения поставленных задач:

- *27 таблиц,*
- *30 рисунков (диаграмм),*
- *список использованной литературы и источников.*



Методы вознаграждений по поколениям

	Бэби-бумеры	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Годы рождения	1939-1967	1968 – 1981	1982 – 2000	2001и позднее
Система общих ценностей	Оптимизм, заинтересованность в вознаграждении, командный дух, культ молодости, здоровье, преданность, уважение к должности и статусу	Готовность к изменениям, возможность выбора, техническая грамотность, индивидуализм, стремление учиться в течение всей жизни, прагматизм, надежда на себя, равноправие полов	Уверенность в себе, разнообразие, немедленное вознаграждение, гражданский долг, наивность, баланс между личной жизнью и трудовой деятельностью, возможность работы в команде, использование современных технических средств	умеют отлично работать с любой информацией; быстро развиваются; могут делать одновременно несколько дел (писать сообщение, слушать музыку, играть в компьютерную игру и учить уроки); «клиповое» мышление; инфантилизм; плохое запоминание (всю информацию при случае можно посмотреть в сети).
Способы	Белая заработная плата, наличие социальных пакетов и гарантий, наставничество, участие в социальных проектах, абонементы в бассейн и фитнес, спортивные корпоративные мероприятия, стабильные условия, вознаграждения в виде статусных вещей	Финансовая стабильность, перспективы, которые в дальнейшем могут повлиять на размер вознаграждения, подарки, учитывающие хобби, возможность постоянно получать новые знания, четкая организационная структура, фиксированные оклады	Баланс между трудовой деятельностью и личной жизнью, интересность задач, возможности быстрого карьерного роста, свободный доступ в интернет, работа в команде с близкими по возрасту коллегами, тесное взаимодействие с руководителем, наличие современных технических средств	Гибкий график работы, высокая заработная плата, профессиональное признание, баланс между трудовой деятельностью и личной жизнью

Источник: Поколение z: проблемы, возможности, перспективы на рынке труда 2020 / Текст научной статьи по специальности «Социологические науки».
– URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-z-problemy-vozmozhnosti-perspektivy-na-rynke-truda> (дата обращения: 01.01.2023).



Теоретические аспекты

Кадровая политика как инструмент реализации кадровой политики предприятий нефтегазовой сферы является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития

Кадровая политика должна быть объединена с управленческой, инвестиционной, финансовой, производственной политикой

Основная задача кадровой политики как инструмент реализации кадровой политики предприятий нефтегазовой сферы – обеспечение организации персоналом и целенаправленное его использование



Основные отличия мотивации от вознаграждения в следующем

Мотивация направлена на внутреннее побуждение человека. Вознаграждение воздействует внешне, на обстоятельства

Мотивация всегда носит позитивный характер. Вознаграждение может характеризоваться негативным толчком к действию

Вознаграждение может использоваться до момента его прекращения. Мотивация завершается после реализации потребности

Вознаграждение – это воздействие на человека. Мотивация – внутренняя потребность

Мотивация свойственна конкретному сотруднику. Вознаграждение – группе работников, объединенных по одному критерию



Шесть базовых систем вознаграждения сотрудников нефтегазовой сферы

Система	Описание	Формула расчета
Прямая сдельная	Заработок прямо пропорционален величине проделанной работы.	$ЗП = С_p * К_p$ $С_p$ – средняя расценка на единицу; $К_p$ – количество произведенного продукта.
Сдельно-премиальная	Добавочно к сдельному заработку выплачивается премия за выполнение дополнительных показателей	$ЗП = К_p * С_p + К_p * С_p * \text{премиальный \%}$
Сдельно-прогрессивная	Работа в рамках норматива оплачивается по средним расценкам, а сверх норматива – по повышенным.	$ЗП = С_p * Н + К_{сн} * С_{рсн}$ $Н$ – норматив на количество изделий; $К_{сн}$ – количество изделий сверх норматива; $С_{рсн}$ – средняя расценка на изделие сверх норматива.
Косвенно-сдельная	Выплата вспомогательным рабочим за обеспечение основных рабочих материалами, сырьем.	$ЗП = С_p / SKTY * KTY_p$ $SKTY$ – сумма коэффициента трудового участия по бригаде; KTY_p – КТУ рабочего.
Аккордная	Расценки устанавливаются на комплекс работ, а не на отдельную операцию.	$ЗП = О + (Д + П) * КТУ$ $О$ – оклад или тариф; $Д$ – доплата; $П$ – премия.
Комиссионная	Величина заработной платы зависит от выручки или товарооборота в единицах.	$ЗП = В * \%$ $В$ – выручка, полученная в результате деятельности сотрудника; $\%$ – процент от этой выручки, установленный планом заранее.

Источник: Система вознаграждения персонала / Курсовая №39914. –

URL: <https://www.evkoval.org/kursovye-raboty/sistema-voznagrazhdeniya-personala> (дата обращения: 10.01.2023)



Динамика движения персонала ПАО «НК «Роснефть»», тыс. чел

	2019	2020	2021	2020 к 2019 в %	2021 к 2020 в %
Плановая численность персонал	42	41	40	97,6	95,5
Среднесписочная численность персонала	41	40	39	97,5	97,5
Излишек (недостаток) персонала по сравнению с планом, %	<i>-7,1</i>	<i>-9,7</i>	<i>-12,5</i>	-	-
Количество принятого персонала	2	2	6	100	300
Количество уволившихся работников	3	4	5	133,3	125
Количество уволившихся работников по собственному желанию	3	4	5	133,3	125
Количество работников проработавших весь год (2-5)	38	36	34	94,7	94,4
Коэффициент оборота по приему рабочих (4/2)	0,05	0,04	0,15	-	-
Коэффициент оборота по выбытию (5/2)	0,07	0,1	0,12	-	-
Коэффициент текучести кадров (6/2)	0,07	0,1	0,13	-	-

Источник: Данные из отчетности ПАО «НК «Роснефть» за 2019-2021/ Экономика и менеджмент. Статьи и учебные материалы. – URL: <http://topknowledge.ru/rezultaty/4485-analiz-finansovogo-sostoyaniya-pao-nk-rosneft.html> (дата обращения: 30.12.2022).



Система мотивации ПАО «НК «Роснефть»» включает в себя методы материального и нематериального вознаграждения

Материальное вознаграждение труда осуществляется в форме основной заработной платы, **коэффициентов трудового участия, штрафов, премий, компенсаций, доплат и прочих выплат**

Также к организационным методам относится стремление организации к развитию и обучению своих сотрудников, освоение ими **новых навыков смежных профессий**

К морально-психологическим методам мотивации можно отнести благоприятный морально-психологический климат, **похвалу руководства**, а также проведение корпоративного мероприятия.

К социальным методам мотивации следует отнести гарантию **оплачиваемых отпусков, больничных, гарантию нормированного рабочего дня, корпоративные праздники с вручением подарков**

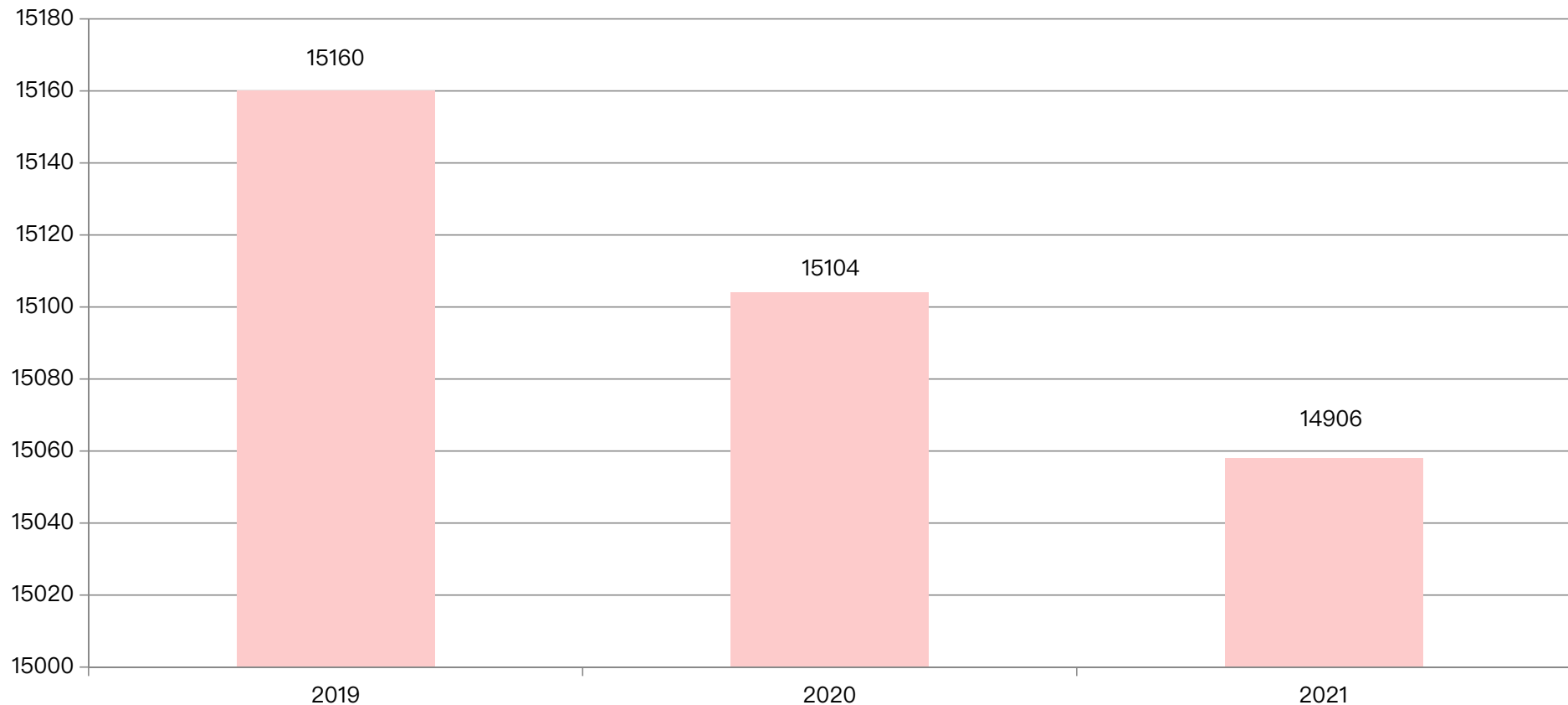


Итоги по ПАО «НК «Роснефть»»

- В организации используется окладно-премиальная система труда.
- Эта система не в полной мере оправдывает себя, так как не стимулирует работников к более активному выполнению задач организации.



Среднесписочная численность персонала Общества в динамике за 2019-2021 г «ХЭНЛИ ГРУП»



Источник: Состав персонала «ХЭНЛИ ГРУП» / База данных Китайского научно-исследовательского института деловой промышленности. – URL: <https://s.askci.com/stock/summary/600346/employee/> (дата обращения: 15.02.2023).



Удовлетворенность заработной платой %

Вариант ответа	Администрация	Конструкторский отдел	Службы предприятия	Производственный отдел	Инженерный отдел
Да	44,2	11,5	52,8	15,8	12,8
Нет	31,0	80,4	14,4	72,4	73,4
Не знаю	24,8	8,1	32,8	11,8	13,8

Источник: Результаты анкетирования. Hengli Group Post//– URL: <https://www.wjx.cn/jq/47418632.aspx/> (дата обращения:29.03.2023)



Состав и структура фонда оплаты труда «ХЭНЛИ ГРУП»

Показатель	Сумма, тыс. руб.		Изменение, тыс. руб.	Структура, %		Изменение, %
	2020	2021		2020	2021	
Общий фонд оплаты труда	561 575,0	771 936,0	210 361,0	100,0	100,0	-
В т.ч. производственного персонала:	527 992,8	729 942,7	201 949,9	94,0	94,6	0,5
- рабочих	513 897,3	715 430,3	201 533,0	91,5	92,7	1,2
- служащих	14 095,5	14 512,4	416,9	2,5	1,9	-0,6
1. Фонд заработной платы за отработанное время и выполненную работу	488 682,6	652 749,1	164 066,5	87,0	84,6	-2,5
- по тарифным ставкам и окладам	223 563,0	266 472,3	42 909,3	39,8	34,5	-5,3
- по сдельным расценкам	265 119,6	386 276,8	121 157,2	47,2	50,0	2,8
2. Выплаты стимулирующего характера	39 366,4	70 246,2	30 879,8	7,0	9,1	2,1
- надбавки к тарифным ставкам и окладам за стаж работы	3 144,8	4 477,2	1 332,4	0,6	0,6	0,0
- премии и вознаграждения	30 325,1	61 600,5	31 275,4	5,4	8,0	2,6
- материальная помощь	5 896,5	4 168,5	-1 728,1	1,1	0,5	-0,5
3. Выплаты компенсационного характера (за сверхурочную работу, за работу в выходные и праздничные дни и т.д.)	14 095,5	27 326,5	13 231,0	2,5	3,5	1,0
4. Выплаты за неотработанное время (отпуска)	11 119,2	19 375,6	8 256,4	2,0	2,5	0,5
5. Прочие выплаты в фонде оплаты труда (оплата больничного листа)	8 311,3	2 238,6	-6 072,7	1,5	0,3	-1,2

Источник: Положение об управлении персоналом //База данных aiqicha. – URL: https://aiqicha.baidu.com/company_directors_32232012578129/ (дата обращения: 14.03.2023)



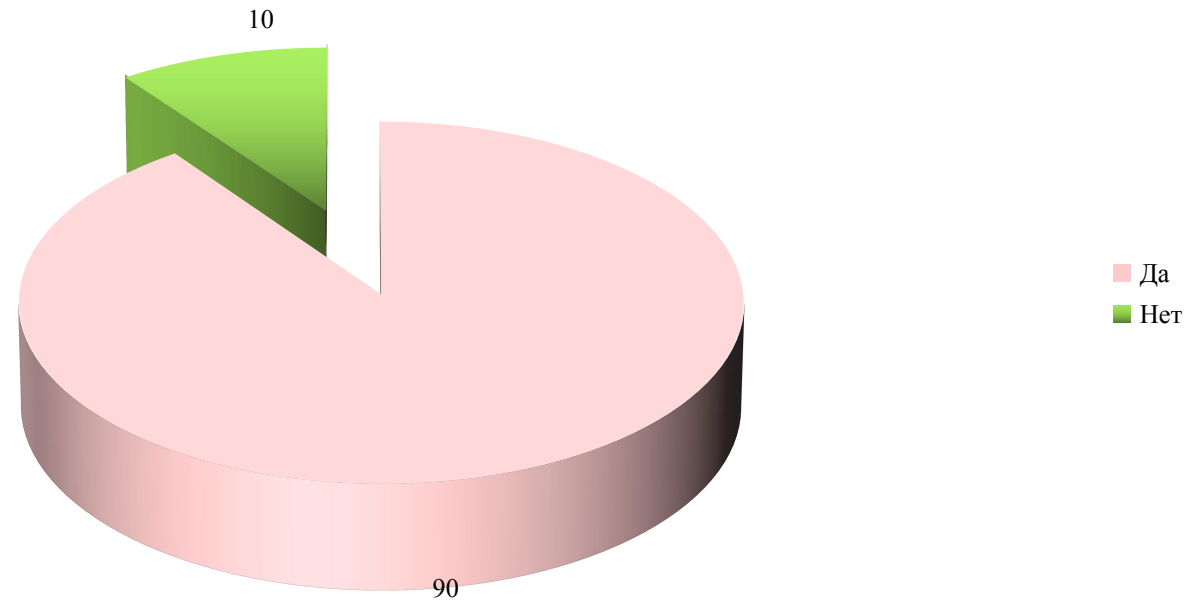
Итоги по «ХЭНЛИ ГРУП»

- Проведенный анализ позволяет определить, что существенной статьей расходов компании являются расходы на оплату труда.
- Общая эффективность расчетов с персоналом по оплате труда в «ХЭНЛИ ГРУП» в 2021 г. снизилась.
- Производительность труда выросла в значительно большей мере по сравнению с ростом платы за данный труд.
- Для экономии расходов компании необходимо наращивание объемов продаж, но и внедрить экономию себестоимости продаж.



Результат ответа на вопрос анкеты

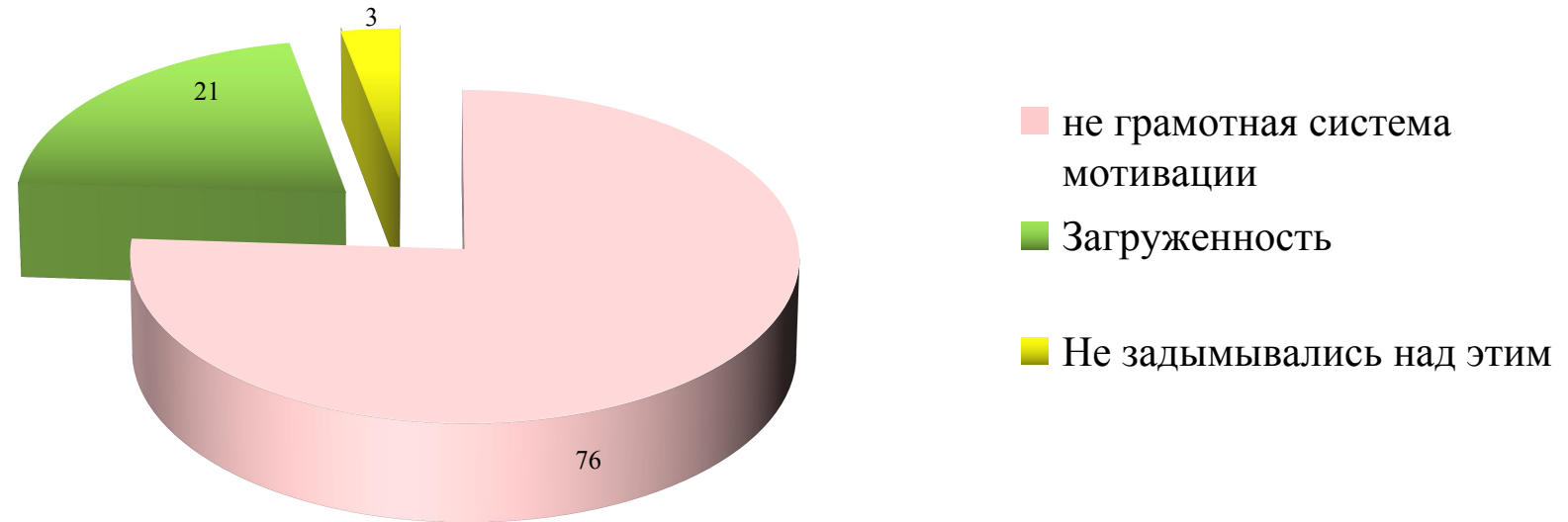
Существуют ли проблемы в системе управления персоналом?





Результат ответа на вопрос анкеты

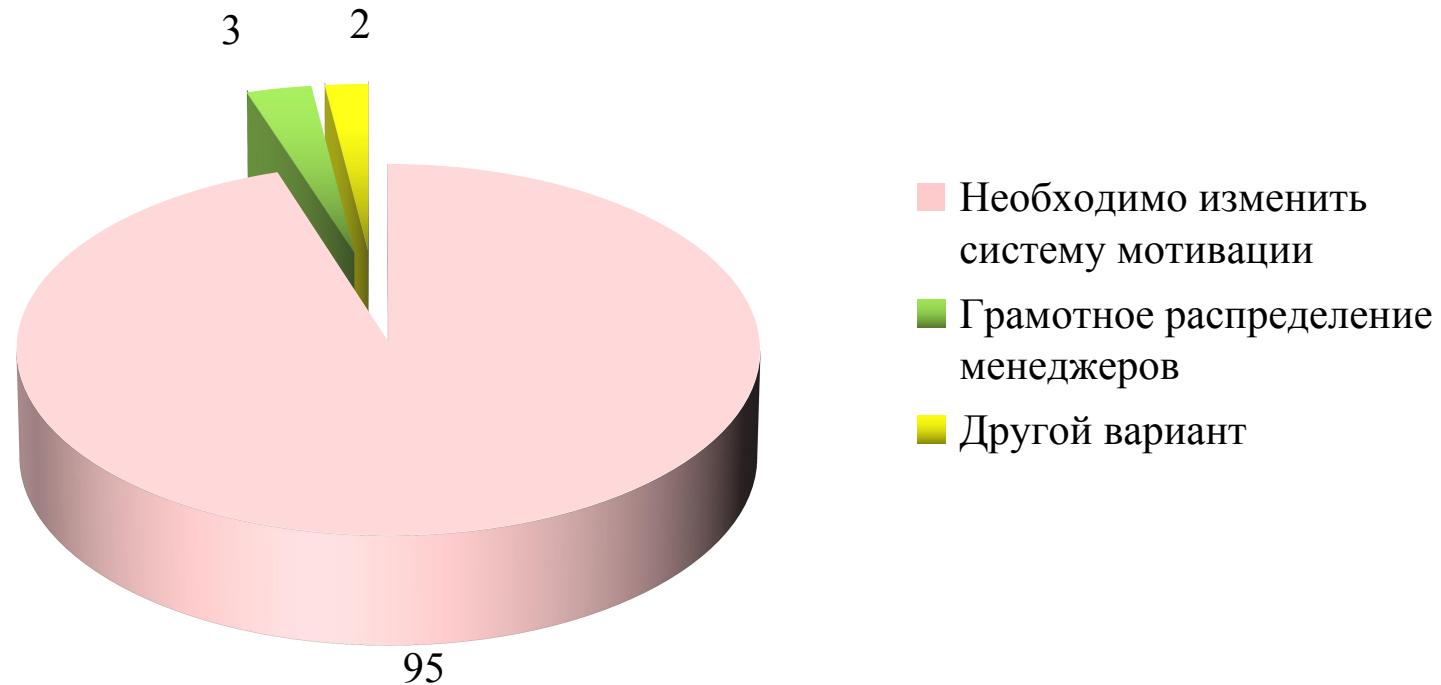
Что мешает эффективному управлению персоналом?





Результат ответа на вопрос анкеты

Что не устраивает в системе управления персоналом?





Размышления о проблеме

- Первый вариант привлечение стратегического кадрового менеджера с другой организации
- Второй вариант принять нового сотрудника с созданием отдельной должности стратегического кадрового менеджера
- Третий вариант поднять квалификацию одного из имеющегося сотрудника до уровня стратегического кадрового менеджера



**Результаты проведенной научно-исследовательской работы актуализировали
ориентиры тем последующих магистерских работ ВШГА-2024:**

- Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2022» (Москва, 11-22 апреля 2022)
- Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2023» (Москва, 10-21 апреля 2023)

**Работа выполнена самостоятельно,
Общая оригинальность – 88.07%**

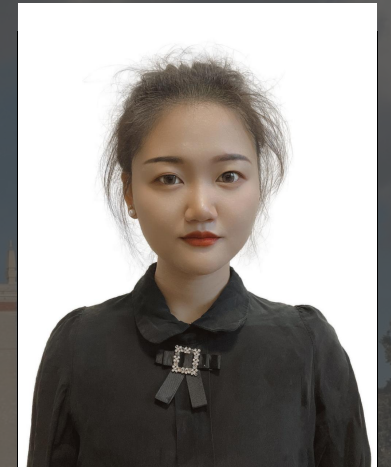
, в т.ч.:

самоцитирование	– 0%
цитирование	– 7.81%
оригинальность	– 80.26%



**Выпускная квалификационная работа
(результаты магистерского исследования)**

**Совершенствование управления
вознаграждением персонала коммерческих
предприятий
(сравнительный анализ опыта России и Китая)**



**Научный руководитель:
Назаренко Сергей Владимирович, доц. к. соц.н**

**Магистрант 2 курса:
Чжао Цзиюэ**