

[Слайд 1] Уважаемый Председатель, уважаемые члены Государственной аттестационной комиссии, Вашему вниманию представляется выпускную квалификационную работу, выполненную на тему: «Разработка рекомендаций по усовершенствованию системы оплаты труда работников ООО «Велесстрой – СМУ»

[Слайд 2] Зарботная плата является из основных статей себестоимости ООО «Велесстрой-СМУ». Поэтому эффективность системы оплаты труда в значительной степени определяет успешность деятельности компаний. В настоящее время в ООО «Велесстрой-СМУ» существует проблема повышение удельного веса фонда заработной платы в выручке, что ухудшает рентабельность деятельности предприятия. Данное обстоятельство обуславливает актуальность темы исследования.

[Слайд 3] Целью исследования является разработка на базе проведенного исследования рекомендаций для совершенствования системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ». Задачи, которые были поставлены в работе для достижения данной цели, а также гипотеза исследования представлены сейчас на слайде.

[Слайд 4] В первом разделе были исследованы теоретические аспекты мотивации персонала на основе внедрения ключевых показателей эффективности. Одним из ключевых элементов системы управления человеческими ресурсами любой компании является мотивация сотрудников. Изучив проблематику мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников, можно сделать вывод, что проблема состоит чаще всего в том, что работодатели не умело подбирают программы мотивации и стимулирования, плохо оценивают способности и мотивы сотрудников. Нужно применять различные виды мотивации, например материальную и не материальную. При рассмотрении системы KPI, как инструмента совершенствования мотивации и стимулирование трудовой деятельности, стоит отметить, что мотивация на базе KPI учитывает практически все потребности сотрудников и является одной из самых совершенных систем материальной мотивации.

[Слайд 4] В рамках настоящего проекта исследовалась система оплаты труда на ООО «Велесстрой-СМУ». ООО «Велесстрой-СМУ» специализируется на выполнении сварных работ на объектах ООО «Велесстрой» и входит в группу компаний «Велесстрой». География деятельности ООО «Велесстрой-СМУ» является достаточно широкой, так как её объекты находятся в различных регионах России (Красноярском, Хабаровской и Красноярском краях, Ленинградской и Тюменской областях, ЯНАО, республике Якутия и других регионах). Ежегодно компания осуществляет более ¼ млн. сварных стыков.

[Слайд 5] В целом ООО «Велесстрой-СМУ» является успешно развивающейся компанией, что находит выражении в увеличении её выручки, а также всех видов

прибыли. Но в тоже время уровня рентабельности компании является достаточно низким и более того по итогам 2021 года наблюдалось ухудшение показателей рентабельности продаж и чистой рентабельности, что является свидетельством наличия скрытых проблем в ООО «Велесстрой-СМУ», сдерживающих развитие компании.

[Слайд 6] ООО «Велесстрой-СМУ» обладает достаточно существенными возможностями для своего развития и за счет своих сильных сторон компания способна реализовать свои возможности. Хотя в настоящее время можно выделить некоторые угрозы, но вероятность наступления большей их части является очень низкой, а другие угрозы компания способна нейтрализовать за счет своих сильных сторон. Несмотря на то, что у ООО «Велесстрой-СМУ» есть слабые стороны, но они компенсируются её сильными сторонами, либо их можно исключить уже в краткосрочной перспективе за счет оптимизации бизнес-процессов. [Слайд 7] В целом ООО «Велесстрой-СМУ» обладает благоприятными условиями для своего развития, но существует потребность устранения такой слабой стороны компании, как ухудшение экономической эффективности её деятельности. В структуре себестоимости ООО «Велесстрой-СМУ» в 2019-2021 годах преобладали затраты на оплату труда персонала и при этом удельный вес этих затрат в структуре выручки является существенным. Ухудшение значений рентабельности в 2021 году обуславливалось именно необоснованным ростом затрат на оплату труда персонала.

[Слайд 8] В ООО «Велесстрой-СМУ» в настоящее время применяется она система оплаты труда персонала – повременно-премиальная. Структура применяемых в компании систем оплаты труда является рациональной, как и структура трудовых доходов сотрудников, т.к., с одной стороны, она обеспечивает достаточно высокий уровень социальной защищенности сотрудников, а, с другой стороны, высокий мотивационный потенциал системы оплаты труда. Однако в целом система оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ» не является эффективной и не используется весь свой мотивационный потенциал. [Слайд 9] К основным её недостаткам следует отнести:

- отсутствие механизмов контроля за уровнем затрат на оплату труда персонала и предотвращения их роста в выручки;
- применяемая в компании модель гибких окладов и сдельных расценок приводит к тому, что заработная плата в большей степени зависит от продолжительности работы в компании и уровня профессиональной компетентности, чем от результатов трудовой деятельности сотрудников;
- уровень регламентации процедуры исчисления заработной платы (в том числе и основной премии) являются недостаточными, поэтому на решения, принимаемые при

исчислении заработной платы, могут оказывать влияние субъективные мнения и суждения руководителей, а также их симпатии и антипатии к отдельным сотрудникам;

- в структуре выплат стимулирующего характера ряд выплат не имеют достаточной связи с результативностью труда и не оказывают влияние на трудовое поведение сотрудников;

- система показателей KPI`s предусматривает применение чрезмерного их числа и имеет не оптимальную структуру;

- исчисление обобщающего коэффициента KPI осуществляется без учета соотношения показателей по степени их важности и значимости.

**[Слайд 10]** На основании результатов проведенного исследования в рамках настоящего проекта для совершенствования системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ» было предложено четыре рекомендации:

1. Внедрение в компании новой модели установления размера фонда заработной платы. Основной целью внедрения данной модели является создание механизмов защиты от увеличения удельного веса затрат компании на оплату труда персонала в её выручке, а, соответственно, и снижение рисков ухудшения рентабельности деятельности компании. Реализация данной рекомендации позволит:

- обеспечить установление зависимости между уровнем доходов сотрудников от успешности деятельности компании, путем привязки фонда заработной платы к уровню выручки;

- свести к минимуму вероятность ухудшения рентабельности деятельности компании и уровня её прибыли из-за чрезмерного роста затрат на оплату труда, превышающего темпы роста выручки компании;

- обеспечить стимулирование руководителей к повышению эффективности использования трудовых ресурсов компании.

2. Переход на жесткую систему окладов и сдельный расценков. Суть данной рекомендации заключается в отказе от практики установления индивидуальных окладов и сдельных расценок сотрудникам в зависимости от продолжительности их работы в группе компаний «Велесстрой» и уровня их профессиональной компетентности и введения для единых окладов для всех сотрудников, занимающих одинаковые должности, и единых сдельный расценков для отдельных видов работ, вне зависимости от того кто их будет выполнять. Реализация данной рекомендации позволит обеспечить:

- установление у рабочих-сдельщиков большей зависимости размера их заработной платы от объема выполняемой работы, что усилит их мотивацию к повышению производительности своего труда;

- снизить влияние субъективных мнений и суждений руководителей, а также из симпатий и антипатий к сотрудникам на принятие решений, связанных с установлением доходов сотрудников.

3. Отказ от выплат премии по итогам работы за год и персональной стимулирующей надбавки. При реализации предлагаемой рекомендации удельный вес основных премий должен увеличить до 22,6-24,7% от основной заработной платы, т.к. достичь достаточного уровня мотивационного потенциала и соответственно способности оказывать влияния на трудовое поведение сотрудников.

4. Совершенствование системы премирования. Данная рекомендация в свою очередь предполагает реализацию следующих мер:

- сокращение числа показателей KPI`s, используемых для оценки результативности и качества труда отдельных сотрудников;
- повышение уровня регламентации оценки успешности достижения показателей KPI`s;
- внедрение новой модели исчисления общего коэффициента эффективности труда;
- внедрение новой модели распределения фонда стимулирующих выплат.

Реализация предложенных рекомендаций окажет положительное влияние на качество и результативность труда сотрудников посредством повышения их мотивации. Учитывая, что реализация предлагаемых рекомендаций не будет предполагать увеличение фонда оплаты труда или прочих затрат, то её следует считать экономически целесообразной.

[Слайд 11] Спасибо за внимание!