

**Тема:**

«Разработка рекомендаций по  
усовершенствованию системы оплаты  
труда работников ООО «Велесстрой –  
СМУ»»

Программа обучения:

«Мастер делового администрирования —  
Master of Business Administration (MBA),  
специализация менеджмент в  
строительстве.»

**Слушатель:**

Иванов Иван Иванович



## Актуальность исследования

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.



## **Гипотеза исследования**

Система оплаты труда на ООО «Велесстрой-СМУ» является не оптимальной и нуждается в совершенствовании.

## **Задачи исследования**

1. Раскрыть сущность, функции и принципы организации оплаты труда в современных условиях.
2. Провести обзор практик применения систем оплаты труда.
3. Определить методологию, по которой будет проведено исследование деятельности ООО «Велесстрой-СМУ».
4. Дать характеристику деятельности ООО «Велесстрой – СМУ».
5. Провести анализ внешней среды.
6. Провести анализ внутренней среды
6. Провести SWOT анализ.
7. Сформулировать рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда.
8. Разработать организационный план внедрения предлагаемых рекомендаций
9. Разработать план-график реализации предлагаемых рекомендаций.
10. Оценить риски предлагаемых рекомендаций
11. Обосновать экономическую эффективность предложенных рекомендаций.

## ООО «Велесстрой-СМУ»



**ВЕЛЕССТРОЙ<sup>®</sup>**  
**СМУ**

- **250** тыс.  
СВАРНЫХ СТЫКОВ В ГОД
- **4,5** тыс.  
СОТРУДНИКОВ
- **16** лет  
ОПЫТА В СФЕРЕ  
СТРОИТЕЛЬСТВА
- **1100** ед.  
СВАРОЧНОГО  
ОБОРУДОВАНИЯ

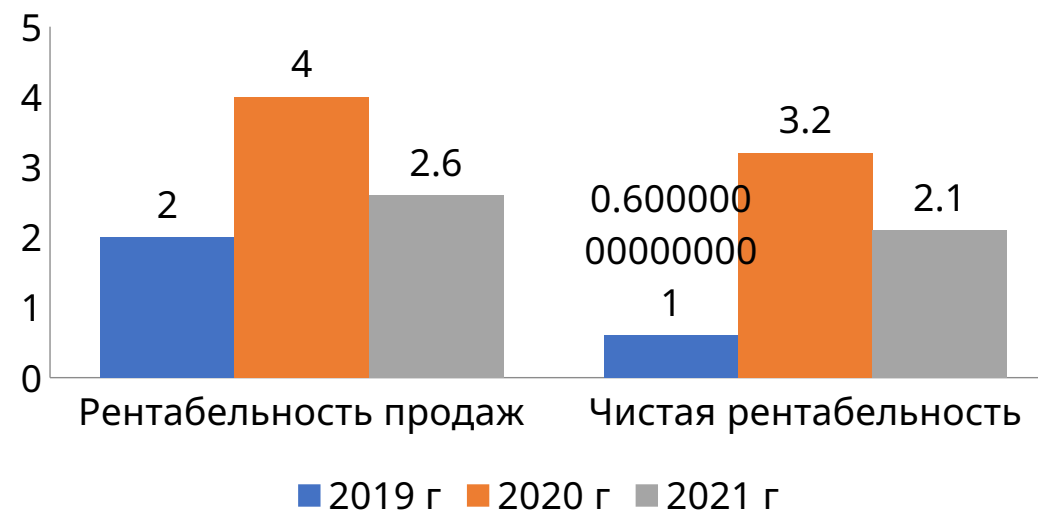
The infographic features a stylized welder in a blue and white suit, wearing a protective mask and holding a welding torch. The welder is positioned on the right side of the image, with a bright orange and blue sunburst effect emanating from the welding point. The background is a solid blue color with white and orange geometric patterns. The company name 'ВЕЛЕССТРОЙ СМУ' is prominently displayed at the top left, with a registered trademark symbol. Below the name, four key statistics are listed, each preceded by an orange arrow pointing right. The statistics are: 250 thousand welds per year, 4.5 thousand employees, 16 years of experience in construction, and 1100 units of welding equipment. The welder's suit has the company logo on the chest.

## Финансовые результаты деятельности ООО «Велесстрой-СМУ»

| Показатель        | Значения по годам, млн. руб. |        |         | Темп роста, %     |                   |
|-------------------|------------------------------|--------|---------|-------------------|-------------------|
|                   | 2019 г                       | 2020 г | 2021 г  | 2020 г. / 2019 г. | 2021 г. / 2020 г. |
| Выручка           | 1119,2                       | 5379,9 | 10758,1 | 480,7             | 200               |
| Себестоимость     | 1046,1                       | 5068,5 | 10256,9 | 484,5             | 202,4             |
| Валовая прибыль   | 73,1                         | 311,4  | 501,2   | 426               | 161               |
| Прибыль от продаж | 22,6                         | 217,7  | 282,3   | 963,3             | 129,7             |
| Чистая прибыль    | 6,2                          | 170,7  | 226,9   | 2753,2            | 132,9             |



### Показатели рентабельности, %

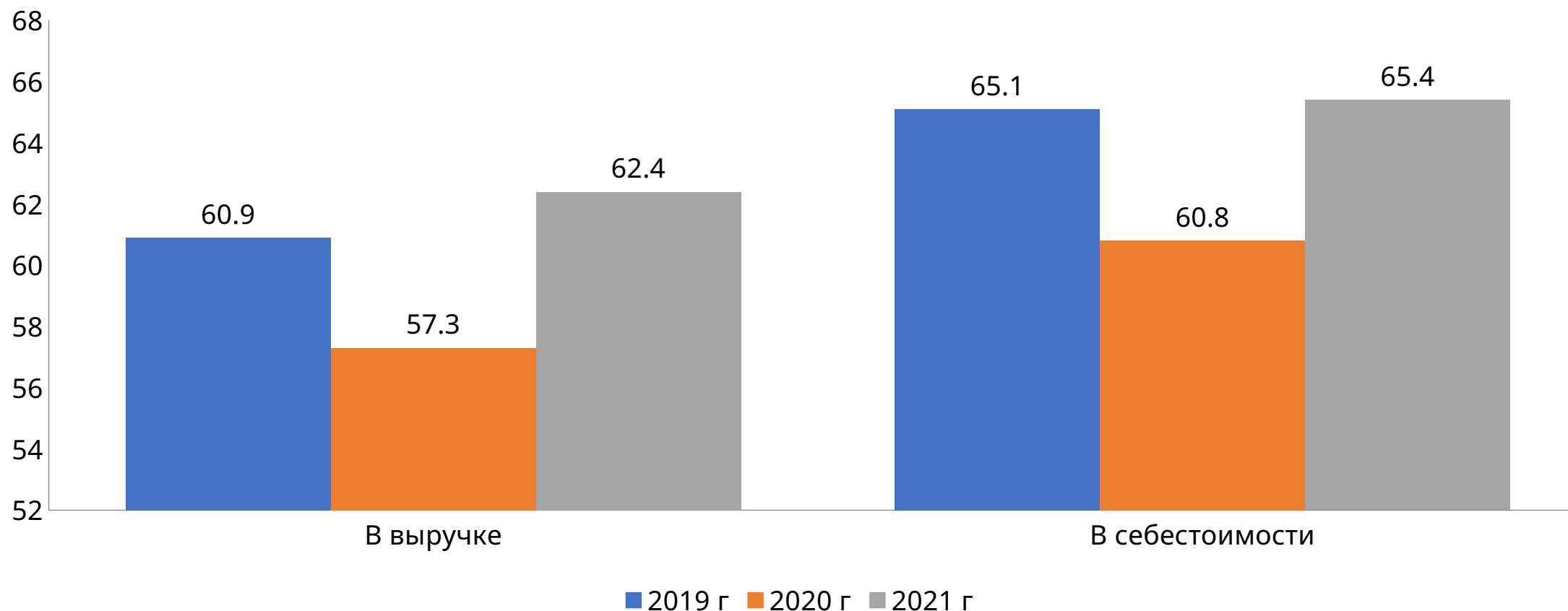


## SWOT анализ ООО «Велесстрой-СМУ»

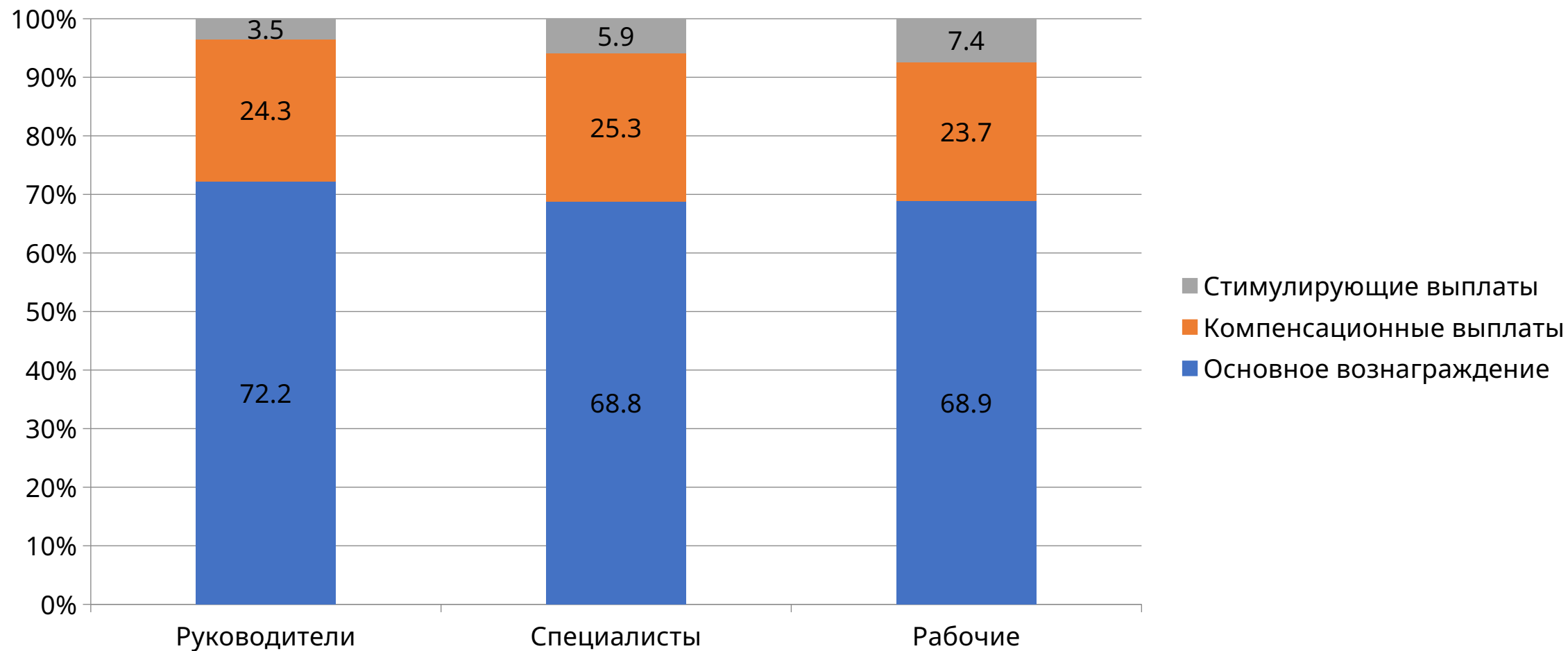
|                  | Возможности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Угрозы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внешняя среда    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность наращивания объемов за счет занятия сегментов рынка после ухода иностранных компаний-конкурентов</li> <li>2. Возможность увеличения доходов за счет участия в строительстве инфраструктуры для транспортировки нефти и газа в Азию и повышения инвестиций в российскую экономику</li> <li>3. Улучшение кадрового обеспечения за счет ухудшения ситуации с безработицей и снижения уровня доходов населения</li> <li>4. Возможность получения государственной поддержки</li> <li>5. Повышение эффективности за счет применения аутсорсинга</li> </ol>                                                                                                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение или «заморозка» инфраструктурных проектов в нефтегазовой сфере из-за санкций и как следствие сокращение масштабов деятельности и выручки ООО «Велесстрой-СМУ» из-за антироссийских санкций</li> <li>2. Увеличение налогового бремени (в части роста размера страховых взносов во внебюджетные фонды).</li> <li>3. Увеличение затрат из-за инфляционных процессов</li> <li>4. Возникновение дефицита трудовых ресурсов</li> <li>5. Необходимость повышения уровня заработной платы из-за повышения спроса на рабочую силу</li> <li>6. Ухудшение качества подготовки новых сотрудников</li> </ol> |
| Внутренняя среда | <p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимальная орг. структура</li> <li>2. Высокий уровень укомплектованности штата персоналом соответствующей квалификации</li> <li>3. Невысокий уровень текучести</li> <li>4. Конкурентоспособный уровень заработной платы</li> <li>4.. Высокий уровень социальной защищенности сотрудников</li> <li>5. Мобильность производственных мощностей.</li> <li>6. Наличие структурного подразделения, отвечающего за систему оплаты труда.</li> <li>7. Достаточно четкая регламентация распределения функций по организации оплаты труда в компании.</li> <li>8. Система оплаты труда стимулирует рабочих в повышении производительности труда</li> </ol> | <p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансовое состояние компании хуже, чем в среднем по отрасли.</li> <li>2. В компании наблюдается ухудшение экономической эффективности (в частности рентабельности).</li> <li>3. Система оплаты труда не обеспечивает достаточного влияния на мотивацию персонала из-за отсутствия взаимосвязи доходов сотрудников с результатами их труда, а также влиянием субъективных мнений и суждений.</li> <li>4. Низкий уровень регламентации системы оплаты труда</li> </ol>                                                                                    |



## Динамика удельного веса затрат на оплату труда персонала в выручке и себестоимости ООО «Велесстрой-СМУ» в 2019-2021 годах, %



## Структура заработной платы сотрудников ООО «Велесстрой-СМУ» в 2021 году, %



## Недостатки системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ»

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 оказывает негативное влияние на мотивацию.

Уровень регламентации процедуры исчисления заработной платы являются недостаточными.

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.

Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ»

Внедрение новой модели установления размера фонда заработной платы

Переход на жесткую систему окладов и сдельный расценок

Отказ от выплат премии по итогам работы за год и персональной стимулирующей надбавки

Совершенствование системы премирования

Сокращение числа показателей KPI's

Повышение уровня регламентации оценки успешности достижения показателей KPI's

Внедрение новой модели исчисления общего коэффициента эффективности труда

Внедрение новой модели распределения фонда стимулирующих выплат



# Спасибо за внимание!



Moscow  
Business School  
Leadership Energy

Ленинский проспект, 38А, Москва, 119334  
тел./факс: +7 (495) 646-75-17, 8 800 333 86 68