АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ БИЗНЕС ШКОЛА»

Выпускная квалификационная работа
по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки

«Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA), специализация менеджмент в строительстве.
(специализация указывается только для программ *MBA Professional* и *MBA Отраслевой*)

На правах рукописи

Допущена к защите

_____

«___» _____ 20__ г.

на тему:

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

Слушатель			
	Ф.И.О. (полностью)	(подпись)	
Научный руководитель	Зелепухина Стелла Валентиновна		
	Ф.И.О. (полностью)	(подпись)	ученая степень, звание

2022 г.

г. Москва

АННОТАЦИЯ

Объем работы:80 страниц
Рисунков: 16
Таблица: 23
Приложений 2
Библиография: 42 источника

Ключевые слова: заработная плата, система оплаты труда, мотивация персонала, стимулирующие выплаты, ключевые показатели эффективности.

Тема исследования: «Разработка рекомендаций по усовершенствованию системы оплаты труда работников ООО «Велесстрой- СМУ». Рамках настоящей работы был проведен анализ внутренней и внешней среды ООО «Велесстрой-СМУ», включая и анализ системы оплаты труда. По результатам проведенного исследования было предложено 4 рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда на предприятии:

- 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

Их реализация позволит увеличить уровень мотивации персонала.

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ....2
ВВЕДЕНИЕ....4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ....6
1.1 Сущность, функции и принципы организации оплаты труда в современных условиях……6
1.2 Обзор практик применения систем оплаты труда....22
1.3 Методология исследования....25
Выводы по 1 главе....30
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ВЕЛЕССТРОЙ – СМУ»....32
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «Велесстрой – СМУ»....32
2.2. Анализ внешней среды ООО «Велесстрой-СМУ»....38
2.3 Анализ внутренней среды ООО «Велесстрой – СМУ»....42
2.4. SWOT анализ ООО «Велесстрой-СМУ»....61
Выводы по 2 главе....62
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ООО «ВЕЛЕССТРОЙ-СМУ»....64
3.1 Основные направления совершенствования системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ»....64
3.2. Организационный план реализации рекомендаций и оценка их эффективности....72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ....77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ....81
Приложение 1 Перекрестный SWOT анализ
Приложение 2 Календарный план реализации рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ»

ВВЕДЕНИЕ

Объект исследования: ООО «Велесстрой-СМУ». Специализируется на выполнении сварных работ на объектах ООО «Велесстрой».

Актуальность темы исследования. Заработная 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.

Предмет исследования: система оплаты труда персонала на ООО «Велесстрой-СМУ».

Степень разработанности проблемы. На протяжении XX и XXI веков тема организации и обеспечения эффективности системы оплаты труда была достаточно популярной, и ей были посвящены исследования многих российских и зарубежных ученых, специализирующихся на сфере управления персоналом или трудовом праве. В частности, эти вопросы раскрывались в работах таких исследователей, как: Р.Р. Аббасова, Н.А. Горелов, Н.А. Барышникова, М.А. Епифанова, О.А. Лапшова, М.С. Г.Г. Пашкова Федотов, Л.С. Филющенко и многих других. Однако данная тема и по настоящее время не является полностью раскрытой и остается актуальной.

Цель исследования: разработка на базе проведенного исследования рекомендаций для совершенствования системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **прикладные задачи**:

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.

Гипотеза исследования: система оплаты труда на ООО «Велесстрой-СМУ» является не оптимальной и нуждается в совершенствовании.

Методы исследования. В работе были использованы такие методы исследования, как: синтез, обобщение, статистический и сравнительный анализ, индукции, дедукции, а также анализа литературы и метод экспертной оценки и корреляционного анализа.

Практическая значимость исследования заключается в возможности повышения эффективности деятельности ООО «Велесстрой – СМУ» благодаря совершенствованию системы оплаты труда при реализации предлагаемых рекомендаций.

Структура и объем работы. Данный дипломный проект состоит из таких элементов, как: введение, три главы, заключение и список использованной литературы. Она изложена на 80 страницах машинописного текста и содержит 19 рисунков и 23 таблиц.

Во введении работы была сформулирована актуальность исследования, а также определены объект, предмет, цели, задачи, методы и гипотеза исследования, а также его практическая значимость. В первой главе изначально была раскрыта сущность, функции и принципы организации оплаты труда в современных условиях, а также основные системы оплаты труда, которые в настоящее время применяются на российских предприятиях. В завершении главы была описана методика, по которой будет проведен анализ системы оплаты труда на предприятии.

Вторая глава работы носит аналитический характер. Изначально в ней была дана характеристика деятельности ООО «Велесстрой – СМУ» и проведен анализ внутренней и внешней среды компании, а также проанализирована система оплаты труда на ООО «Велесстрой – СМУ» и дана оценка её эффективности.

Третья глава проекта носит проектный характер. В ней изначально были сформулировать сами рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда на ООО «Велесстрой – СМУ». Далее был разработан организационный план их внедрения, а в завершении – представлено обоснование их экономической эффективности. В заключении были представлены общие выводы по работе.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность, функции и принципы организации оплаты труда в современных условиях

Перед раскрытием сущности непосредственно самой системы оплаты труда будет рассмотрено такое понятие, как «система стимулирования» персонала и роль системы оплаты в ней. Под системой стимулирования персонала следует понимать совокупность мер (моральных и материальных средств), посредством которых на работников организации оказывается воздействие для побуждения их к интенсификации своего труда, росту его качестве и производительности, а также соблюдения сотрудниками наиболее оптимального для организации трудового поведения с целью обеспечения достижения стоящих перед ней целей и задач. Важность и роль системы стимулирования труда обуславливается тем обстоятельством, что эффективность труда сотрудников, в первую очередь, зависит от уровня его мотивированности к обеспечению повышения трудовой активности, а также производительности, эффективности и качества своего труда, что как раз и обеспечивается системой стимулирования труда. В случае, если система стимулирования персонала является недостаточно эффективной, то уровень эффективности использования кадрового потенциала организации также является недостаточным, что, в свою очередь, оказывает негативное влияние на успешность функционирования организации, сдерживая её развитие. В система стимулирования выделяют материальное денежное, материальное не денежное и нематериальное стимулирование. Но ключевую роль играет именно материальное денежное стимулирование представленное системой оплаты труда. Основной причиной, по которой сотрудники вступают в трудовые отношения с работодателем (т.е. устраиваются на работу) является необходимость получения вознаграждение за свой труд, т.е. заработной платы. Для большинства наемных работников получаемая ими заработная плата является единственным, либо как минимум ключевым, источником их дохода. Соответственно именно заработная плата обеспечивает возможность удовлетворения сотрудниками своих потребностей, относящихся к первым двум уровням потребностей по пирамиде потребностей А. Маслоу, - физиологических потребностей и потребностей в безопасности.

В целом от эффективности системы оплаты труда в значительной степени зависит стабильность и успешность функционирования и развития любой организации.

Во-первых, от уровня заработной платы (трудового дохода), а также его стабильности в значительной степени зависит привлекательность работы в компании для кандидатов. Это

влияет на возможность компании обеспечить привлечение высококвалифицированных кадров для замещения вакантных должностей, а, соответственно, и на эффективность формирования кадрового потенциала.

Во-вторых, уровень и стабильность размера заработной платы являются ключевыми факторами, определяющими удовлетворенность сотрудников заработной платой, что, в свою очередь, оказывает влияние на стабильность кадрового состава компании и уровень текучести кадров. В ситуации, если уровень заработной платы является недостаточным или не стабильным, то это может привести к текучести кадров. И в первую очередь, к оттоку высококвалифицированного персонала, что будет способствовать снижению кадрового потенциала компании.

В-третьих, система оплаты труда является ядром не только подсистемы материальной мотивации персонала, но и системы мотивации персонала в целом. От структуры заработной платы, а также условий расчета доплат, выплат и надбавок зависит уровень мотивированности персонала. В целом, эффективность системы оплаты труда, как мотивационного механизма, в значительной степени определяет производительность труда и качество продукции.

В-четвертых, затраты на оплату труда практически во всех сферах составляют достаточно значимую часть себестоимости, а в ряде отраслей на этот вид затрат приходится свыше половины всех корпоративных расходов. Поэтому от рациональности и эффективности системы оплаты труда в значительной степени зависят рентабельность и прибыль компании.

Следует отметить, что в настоящее время важность и значимость организации системы оплаты труда и обеспечение её эффективности для успешного и стабильного функционирования и развития компаний признается не только в научной, но и в бизнес-среде. Однако, несмотря на это, достаточно часто реальный уровень эффективности системы оплаты труда на российских предприятиях является недостаточным, что оказывает влияние на успешность и стабильность их функционирования, сдерживая развитие компаний. Это и обуславливает актуальность темы исследования в настоящее время.

Возникновение института «оплаты труда» произошло у истоков цивилизации и обуславливалось началом применения наемного труда [20, с. 16]. Ведь получение вознаграждения за свой труд является ключевым и обязательным условием самого существования института «наемного труда». В настоящее время в России определение понятия «оплата труда» закреплено в действующем законодательстве, а именно, в стать 129 Трудового кодекса РФ (далее, ТК РФ). В соответствии с данной статьей оплата труда работника представляет собой вознаграждение за его труд, дифференцированное в зависимости от его квалификации, условий, сложности, качества и объема выполняемой работы, а также стимулирующие и компенсационные выплаты [38, с. 262].

Анализируя данное определение, в первую очередь следует отметить, что оно отождествляет понятие «оплата труда» с еще одним понятием – «заработная плата». Это выражается в том, что для обоих этих понятий в статье 129 ТК РФ приведено общее определение. Эту позиция разделяется в достаточно большом количестве научных исследований, посвященных вопросу организации оплаты труда [39, с. 457]. Несмотря на то обстоятельство, что в них прямо не указывается на тождественность данных понятий, но это находит отражение в том, что в исследованиях, посвященных вопросам организации оплаты труда, представлена дефиниция понятия «заработная плата», но не представлена дефиниция самого понятия оплата труда.

Однако позиция о тождественности этих понятий не является общепринятой в научной среде и ряд исследователей придерживаются позиции, что данные понятия хотя и являются близкими, но не являются синонимами, т.е. не тождественны друг другу. К примеру, О.А. Лапшова прямо указывает в своем исследовании: «понятие «оплата труда» является более широким, чем понятие «заработная плата» [20, с. 16]. Данную позицию она объясняет тем обстоятельством, что, по её мнению, понятие «оплата труда» включает в себя все отношения между работодателем и наемным сотрудников, возникающие при исполнении последним своих трудовых функций. Ключевой причиной в наличии расхождений мнений исследователей о тождественности данных понятий заключается в разных взглядах на формы привлечения наемного труда.

Исследователи, которые придерживаются позиции о тождественности понятия «заработная плата» и «оплата труда» рассматривают отношения между наемными сотрудниками и их работодателями исключительно как трудовые отношения. Следует отметить, что в статье 129 ТК РФ приводится определение не просто понятия «оплата труда», а определение понятия «оплата труда работника». Действующим законодательством, а именно статьей 20 ТК РФ, дается четкое определение понятия «работник». В соответствии с этой статьей, «работник» - это физическое лицо, вступившее с работодателем в трудовые отношения [40, с. 35]. Как видно из этого определения и в ТК РФ, понятие «оплата труда» раскрывается исключительно в контексте одного из элементов трудовых правоотношений между наемным сотрудником и работодателем. Следует отметить, что заработная плата может выплачиваться как денежной, так и в не денежной (натуральной форме) [14].

В соответствии с действующим российским законодательством, под трудовыми отношениями понимаются правоотношения между работодателем и наемным сотрудником, в рамках которых последний выполняет возлагаемые на него трудовые функции за вознаграждение, а также подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка [38, с. 22]. В соответствии с ТК РФ (статья 16), в качестве одного из ключевых оснований для возникновения

между наемным сотрудником и работодателем трудовых отношений является заключение между ними трудового договора (контракта) [1].

Если в период СССР и 90-х годов привлечение наемного труда преимущественно осуществлялось в классической форме трудовых отношений (с заключением трудовых договоров), то в настоящее время ситуация значительно изменилась, и во многих сферах широкое распространение получили другие формы привлечения наемного труда. К основным альтернативным формам привлечения наемного труда, получившим распространение в России к настоящему времени, следует отнести:

- выполнение работ физическими лицами на основании заключенного с работодателем (организацией или ИП) договора гражданско-правового характера (далее ГПХ);

- выполнение работ самозанятыми;

- выполнение работ индивидуальными предпринимателями, при условии, что они не привлекают для этой цели третьих лиц, а выполняют их самостоятельно.

Далее будет рассмотрены более детально вопросы вознаграждения за труд при использованных данных форм привлечения наемного труда. Договора гражданско-правового характера не соответствуют критериям трудового договора и в соответствии с действующим трудовым российским законодательством не относятся к ним. Исходя из этого, правоотношения между организациями-работодателями и сотрудниками, выполняющими работы на основании договора ГПХ, не содержат основания, чтобы их можно признать трудовыми, а именно, наличие заключенного между данными сторонами трудового договора. Соответственно лица, осуществляющие выполнение работ для организации на основании договора ГПХ, не являются работниками, а их взаимоотношения с организацией не являются трудовыми и, следовательно, на данные правоотношения не распространяется трудовое законодательство [40, с. 35]. Вознаграждение, которое за свой труд получают лица, выполняющие работу на основании договоров ГПХ, согласно законодательству, называется их трудовым доходом, а не заработной платой.

Когда самозанятые выполняют работу по заказу организаций или индивидуальных предпринимателей, то они с ними также заключают не трудовые договора, а только договора гражданско-правового характера (в ряде случаев, договор может вообще не заключаться). Соответственно, при выполнении самозанятыми работ по заказу организации между сторонами также не возникает трудовых отношений, а они рассматриваются, как гражданско-правовые. Фактически, в этом случае самозанятый рассматривается, как субъект предпринимательской деятельности, вступающий в коммерческие отношения с организацией, являющейся заказчиком работ. Институт «самозанятых» в России является достаточно новым, и данная деятельность регламентируется специальным нормативно-правовым актом - Федеральным законом №422-ФЗ

от 27.11.18 г. «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход». Согласно статьи 2 этого закона, вознаграждение, получаемое самозанятыми за свой труд, называют профессиональным доходом, а не заработной платой [2].

С юридической точки зрения индивидуальные предприниматели в России не являются юридическими лицами. Однако действующее налоговое законодательство предусматривает налогообложение индивидуальных предпринимателей по тем же системам налогообложения, что и юридические лица, за исключением вопросов начисления и уплаты страховых взносов во внебюджетные фонды. Соответственно, налогообложение получаемого индивидуальными предпринимателями вознаграждения в зависимости от выбранного ими режима налогообложения регламентируется либо 25 главой НК РФ (если выбрана общая система налогообложения), либо разделом VIII «Специальные налоговые режимы». Следует отметить, что как глава 25, так и главы раздела VIII предполагают применение только одного термина «доходы». Соответственно, вознаграждения за свой труд, получаемое от организаций-заказчиков индивидуальными предпринимателями, признается их доходом, а не заработной платой.

В исследованиях, посвященных вопросам трудового права, достаточно подробно рассматриваются отличия заработной платы от трудового дохода. В целом можно выделить 3 ключевых отличительных характеристик заработной платы от трудового дохода:

1. Заработная плата в большей степени представляет собой вознаграждение, выплачиваемое сотрудникам, за осуществление ими трудовой деятельности, т.е. непосредственно за их живой труд. Выплата же трудового дохода (т.е. вознаграждения самозанятым, индивидуальным предпринимателям и лицам, выполняющим работу на основании договора ГПХ) осуществляется за полученные результаты, а не за живой труд.

2. Заработная плата отличается от трудового дохода тем обстоятельством, что она выплачивается сотрудниками с определенной периодичностью, определенной локальными нормативными актами и действующим законодательством [31, с. 88]. То есть если заработная плата выплачивается по какому-либо графику с достаточно стабильной периодичностью, то трудовой доход в большинстве случаев не имеет строгой периодичности его выплаты.

3. Основанием для выплаты заработной платы всегда является трудовой договор (контракт) [22, с. 22]. Трудовой доход выплачивается на основании заключенных между физическим лицом и организацией (индивидуальным предпринимателем) на основании договора гражданско-правового характера, договора оказания услуг (работ).

Исходя из вышеизложенного, на рисунке 1 для наглядности представлено соотношение понятий «заработная плата» и «оплата труда».

Категория получателя	Наемный работник (с трудовым договором)	Сотрудник (договор ГПХ)	Самозанятый	Индивидуальный предприниматель
Название вознаграждения	**Заработная плата**	Трудовой доход	Профессиональный доход	Доход
	Оплата труда			

Рисунок 1 – Соотношение понятий «заработная плата» и «оплата труда»

В целом следует отметить, что, с одной стороны, трудовая деятельность самозанятых, индивидуальных предпринимателей (при условии, что он не привлекает третьих лиц) и физических лиц, выполняющих работа на основании договора ГПХ, в по своей сути являются одной из форм привлечения наемного труда. Поэтому понятие «оплата труда» должна включать в себя получаемые данными категориями наемных сотрудников вознаграждения за свой труд. Но в тоже время, их взаимоотношения с организацией (индивидуальным предпринимателем), по чьему заказу они выполняют работу, не являются трудовыми отношениями, а в соответствии с действующим законодательством они характеризуются, как гражданско-правовые. Таким образом, понятие «заработная плата» включает в себя вознаграждение, выплачиваемое только работникам, осуществляющим свою деятельность на основании трудового договора. Понятие «оплата труда» является более широким и включает в себя не только заработную плату, и вознаграждения за труд при использовании других форм привлечения наемного труда.

В оплате труда находят свое выражение экономические отношения между обществом, предприятием или организацией, трудовым коллективом и отдельными сотрудниками, работающими по найму в той или иной форме по поводу их участия в трудовой деятельности и организации ее оплаты [20, с. 15]. В целом оплата труда представляет собой сложную экономическую категорию, которая относится к сфере денежно-товарных отношений и применяется при использовании наемного труда [11, с. 12].

В настоящее время исследователи выделяют пять основных функций, которые возлагаются на институт «оплаты труда»:

- стимулирующая функция;
- воспроизводственная функция;
- регулирующая функция;
- функция обеспечения платежеспособного спроса населения;

- измерительно-распределительную функцию [35, с. 101].

Далее они будут рассмотрены детальнее, начиная с первой функции оплаты труда – стимулирующей функции. Она заключается в том, что посредством оплаты труда осуществляется стимулирование сотрудников к улучшению качества своего труда, а также повышению его производительности [11, с. 24]. Проявляется она в том, что в той или иной степени размер получаемого сотрудниками вознаграждения определяется объемом и качеством выполняемой работы [35, с. 100]. Благодаря этому сотрудники ориентированы на улучшение своих трудовых показателей для повышения уровня своего дохода, а соответственно и качества своей жизни.

Следующей является воспроизводственная функция оплаты труда, которая заключается в формировании, посредством выплаты сотрудникам вознаграждения и его дифференцирования, как самого воспроизводства рабочий силы на определенной территории, так росте её интеллектуального и профессионального потенциала в соответствии с изменяющимися техническими и социальными факторами производства [36, 117]. Следует отметить, что реализация данной функции и обуславливает существование взаимосвязи понятия «оплата труда» с другим понятием – «стоимость рабочей силы», которая представляет собой отражение финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения расширенного воспроизводства [6, с. 116].

Третьей функцией системы оплаты труда является регулирующая функция, посредством которой осуществляется баланс на рынке труда между предложением рабочей силы и спросом на неё [9, с. 28].Четвертой из основных функций является функция обеспечения платежеспособного спроса населения. Необходимо обратить внимание, что с одной стороны именно население является конечным потребителем превалирующей части выпускаемой продукции и оказываемых услуг.

Физические лица могут являться потребителями, как напрямую (когда организация выпускает продукцию, потребителем которой являются непосредственно физические лица), там и опосредованно, когда потребителем выпускаемой продукции является компания, но она нуждается в данной продукции или услугах, чтобы обеспечить выпуск продукции для её реализации гражданам, т.е. населению. С другой стороны, основным источником доходов большей части населения является вознаграждение, получаемое наемными сотрудниками за свой труд. Поэтому именно посредством института «оплаты труда» осуществляется формирование у населения платежеспособного спроса.

Еще одной функцией института «оплаты труда» является измерительно-распределительная функция, посредством которой осуществляется отражение меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками

средств производства [6 с. 117]. Различие в размере выплачиваемого вознаграждения позволяет оценить личный вклад отдельных работников в целом в производственном процесса [6, с. 117]. Все пять представленных выше функций системы оплаты труда на достаточно высокой уровне между собой взаимоувязаны и друг друга дополняют. По мнению Файоля функции, возлагаемые на институт «оплаты труда», представляют собой «элементы управления» [6, с. 117].

Для обеспечения высокой эффективности системы оплаты труда она должна быть сформирована и управляться в соответствии с пятью основополагающими принципами, к которым следует отнести:

1. Принцип дифференциации-вознаграждения сотрудников за их труд в зависимости от таких факторов, как: условия и содержание трудовой деятельности сотрудника, а также качество и объем его труда [20, с. 35]. В первую очередь, данный принцип предусматривает установление зависимости между качеством, результативностью и эффективностью труда сотрудника с уровнем его дохода. В отдельных странах (к примеру, в Японии) этот принцип соблюдается не в полной мере. К примеру, в компании Toyota система оплаты труда в большей степени ориентирована на увеличении заработной платы не только по мере карьерного роста, но и стажа работы [15, с. 4]. Однако в России соблюдение данного принципа является обязательным, т.к. в Японии, в отличие от России, кадровая модель основана на концепции пожизненного найма.

2. Принцип сохранения уровня жизни сотрудников. В первую очередь, данный принцип предполагает осуществление индексации заработной сдельных ставок, тарифных расценок и окладов сотрудников для исключения снижения реальной заработной платы в условиях инфляции процессов.

3. Принцип логичности и простоты [20, с. 35]. С одной стороны, данный принцип предполагает, что система оплаты труда должна не быть чрезмерно сложной, с другой стороны, все условия и спектр применяемых выплат должны быть логичны. Соблюдение этого принципа позволяет обеспечить, чтобы сотрудники могли бы без затруднений понимать, как формируется их заработная плата и выстраивать свое трудовое поведение с учетом этого понимания. Следует отметить, что это является ключевым условием для обеспечения действенности механизмов материальной денежной мотивации персонала.

4. Принцип объективности, который предусматривает, что информационная база, используемая при исчислении вознаграждения сотрудникам за их труд, должно включает в себя исключительно объективные данные и факты. При этом на принятие решений в процессе исчисления вознаграждения сотрудникам не должны оказывать влияние субъективные мнения и суждения кого-либо, либо личные симпатии или антипатии.

5. Принцип эффективности. Соблюдение этого принципа предполагает, что, с одной стороны, уровень выплачиваемого вознаграждения за труд должен быть достаточным для

конкурентоспособности компании на рынке труда и обеспечивать мотивированность сотрудников к повышению трудовой активности, а также производительности и качества своего труда. С другой стороны, уровень выплачиваемой заработной платы не должен быть чрезмерным и приводить к экономической нецелесообразности деятельности организации. Ведь с позиции организации, выплачиваемая сотрудникам заработная плата (трудовое вознаграждение) представляет собой элемент её себестоимости [23, с. 56]. Этот же принцип также предполагает, что темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста расходов организации на оплату труда персонала.

Только при условии соблюдении представленных выше основополагающих принципов можно обеспечить высокую эффективность системы оплаты труда. Далее будут рассмотрены основные системы и формы оплаты труда

Согласно положений ТК РФ (статьи 143), в настоящее время в России выделяют две системы оплаты труда – тарифную и бестарифную системы [1]. Далее будут рассмотрены данные системы долее детально. В соответствии со статьей 143 ТКРФ, тарифные системы оплаты труда представляют собой системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий [22, с. 259]. В настоящее время выделяют несколько основных тарифных систем (см. рисунок 2).



Рисунок 2 - Классификация тарифных систем оплаты труда [15, с .4]

Как видно по данным рисунка 2, все тарифные системы в общем виде можно разделить на две группы – повременные и сдельные системы оплаты труда. Отличительной

характеристикой повременных систем оплаты труда является то обстоятельство, что при их применении вознаграждение сотрудникам исчисляется исходя из времени, которое данный сотрудник отработал за отчетный период, а также установленных локальными правовыми актами тарифных ставок или окладов [13]. У сдельных же систем оплаты труда вознаграждение рассчитывается исходя из сдельных расценок, а также вещественных результатов их трудовой деятельности, т.к. объема изготовленной продукции (выполненных работ) [13]. Таким образом, концептуально данные системы оплаты различаются между собой способом оценки трудовой деятельности сотрудников. При повременных системах оплаты труда в качестве мерила выступает отработанное сотрудником время, а в сдельных системах – результаты труда в натуральном или стоимостном выражении. Следует отметить, что для постоянных сотрудников может применяться только повременная система оплаты труда.

Необходимо отметить, что сдельная система оплаты труда, в отличие от повременной системы оплаты труда, позволяет обеспечить стимулирование сотрудников к производительности своего труда, т.к. с ростом объемов выпущенной продукции (выполненных работ) увеличивается и уровень их трудовых доходов. Особенно эффективно применение этой системы в индустриальную эпоху, когда преимущественно использовался машинно-ручной или даже ручной труд [12, с. 77]. Однако можно выделить несколько ключевых условий, существенно ограничивающих применение сдельных систем оплаты труда. В частности, сдельные системы оплаты труда применять не рационально и не эффективно в следующих случаях:

1. Когда учет количественных результатов труда сотрудников является очень трудоемким процессом и крайне осложнен. Так как в этой ситуации затраты на организацию учета результатов труда сотрудников может превышать над эффектом роста производительности труда, получаемым благодаря применению сдельной системы оплаты труда. Следует отметить, что в отдельных случаях оценка количественных результатов труда сотрудников невозможна, что обуславливает невозможность применения сдельных систем оплаты труда в принципе.

2. Когда связь между трудовой активностью сотрудника с производительностью его труда (объемом выпускаемой продукции) является очень слабой или практически отсутствует [11, с. 87]. За последние десятилетия уровень автоматизации и механизации во многих сферах существенно вырос, благодаря чему зачастую производительность труда определяется не трудовой активностью сотрудника, а технико-эксплуатационными характеристиками оборудования. В этом ситуации, с учетом того, что применение повременных систем является более простым, то использовать сдельные системы нерационально, т.к. это, с одной стороны, не

будет приводить к росту производительности труда, а, с другой стороны, будет увеличивать затраты на администрирование системы оплаты труда.

3. При наличии значительных рисков ухудшения качества и увеличения уровня брака при стремлении сотрудников повышать производительность своего труда. Реализация данных рисков будет приводить к увеличению затрат компании на исправление брака или из-за потерь по причине брака, а также снижение конкурентоспособности продукции и как следствие снижение спроса на неё и ухудшение имиджа компании.

4. При наличии значительных рисков гибели сотрудников или их травматизма из-за повышения их стремления к росту производительности труда.

В целом в настоящее время данные ограничения существенно сдерживают повышение интенсивности применения сдельных систем оплаты труда, и привело к тому, что в большинстве случаев в компаниях используются повременные системы оплаты труда. Хотя в некоторых отраслях и сферах (в частности, в строительной сфере) в основном применяют именно сдельные системы оплаты труда. Далее более подробно будут рассмотрены виды повременных систем оплаты труда.

Согласно рисунку 2, в настоящее время выделяют два основных типа повременных систем оплаты труда – простую повременную и повременно-премиальную. Суть простой повременной системы оплаты труда заключается в том, что выплачиваемое работникам организации вознаграждение за их труд рассчитывает как произведение тарифной ставки и продолжительности отработанного времени [25, с. 171]. Оклад представляет собой фиксированный размер оплаты труда работника за исчисление должностных (трудовых) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета социальных, стимулирующих и компенсационных выплат [14].При использовании окладов вознаграждение сотрудников по данной системе оплаты труда рассчитывается по следующей формуле:

$$B_i = \frac{T_ф}{T_n} \times O_i, \text{ где} \quad (1)$$

B_i – размер заработной платы (вознаграждения сотрудника);

O_i- размер оклада;

$T_ф$ – число фактических рабочих дней;

$T_п$ – плановое число рабочих дней [11, с. 91].

Тарифная ставка представляет собой фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности за единицу времени без учета социальных, стимулирующих и компенсационных выплат [14]. При использовании тарифных ставок вознаграждение по данной системе оплаты труда рассчитывается по следующей формуле:

$$B_i = T_ф \times C_m, \text{ где} \quad (2)$$

$В_i$ – размер заработной платы (вознаграждения сотрудника);

$Т_ф$ – число фактических рабочих часов / дней;

$С_т$ – тарифная ставка за один час / день [11, с. 91].

Несмотря на то обстоятельно, что данная система является простой, она не стала популярной в российских компаниях и достаточно редко применяется в зарубежной практике. Это обуславливается тем обстоятельством, что она не оказывает влияние на мотивацию персонала в отличие от другой повременной системы – повременно-премиальной. При использовании окладов вознаграждение сотрудников по данной системе оплаты труда рассчитывается по следующей формуле:

$$B_i = \frac{T_ф}{T_п} \times O_i + П, \text{ где} \quad (3)$$

$В_i$ – размер заработной платы (вознаграждения сотрудника);

$О_i$- размер оклада;

$Т_ф$ – число фактических рабочих дней;

$Т_п$ – плановое число рабочих дней;

П - премия.

При использовании тарифных ставок вознаграждение сотрудников по данной системе оплаты труда рассчитывается по следующей формуле:

$$B_i = T_ф \times C_m + П, \text{ где} \quad (4)$$

$В_i$ – размер заработной платы (вознаграждения сотрудника);

$Т_ф$ – число фактических рабочих часов;

$С_т$ – тарифная ставка за один час;

П – премия.

В отличие от простой повременной она предполагает наличие в структуре заработной платы не только основного вознаграждения (суммы, начисленной за фактически отработанное время исходя из тарифной ставки или оклада сотрудника), но также и премию (выплаты стимулирующего характера) [14]. Это позволяет обеспечить желание у менеджмента компании стимулировать сотрудников к повышению своей трудовой активности, результативности и качеству труда. В настоящее время, как в российской, так и зарубежной практике, повременно-премиальная система за счет простоты применения, отсутствия существенных ограничений в её использовании, а также наличию мотивационного потенциала, является одной из наиболее распространенных.

Далее будут рассмотрены сдельные системы оплаты труда. Согласно данным, представленным на рисунке 2, в общем виде распространение получило 5 систем:

- прямая сдельная;

- сдельно-премиальная;

- сдельно-прогрессивная;

- косвенно-сдельная;

- аккордна.

Суть прямой сдельной системы оплаты труда заключается в исчислении вознаграждения сотрудникам пропорциональную объему изготовленном ими продукции (выполненной работы) [20, с. 134]. Необходимо обратить внимание, что в силу ограничения её возможности по управлению трудовым поведением сотрудников данная система не получила широкого распространения в России и преимущественно используется для оплаты труда рабочих, выпускающих простую продукцию. Следующая система оплаты труда (сдельно-премиальная система) предполагает исчисление заработной платы сотрудников по представленной ниже формуле:

$$ЗП_i = П + \sum Q_i \times C_i, \text{ где} \quad (5)$$

$ЗП_i$ – сумма заработной платы;

П – сумма стимулирующих выплат (премии);

Q_i - фактический объем выполненных i-го вида работ (продукции) в натуральной выражении;

C_i – сдельная ставка за выполнение единицы i-го вида работ [35, с. 106].

С одной стороны, данная система, как прямая сдельная также является достаточно простой в применении, но в тоже время за счет включения в структуру заработной платы сотрудников стимулирующих выплат (премий) она обеспечивает возможность управления трудовым поведением сотрудников. Именно данная система оплаты труда в настоящее время получила наибольшее распространение в России.

Суть следующей системы заключается в использовании повышенных сдельных расценок за объем произведенной продукции (выполненных работ) сверх планового уровня [20, с .134]. С одной стороны, она в большей степени, чем другие сдельные системы оплаты труда стимулирует сотрудников к повышению производительности своего труда. Но, с другой стороны, её применение обуславливает высокие темпы прироста фонда заработной платы, превышающего темпы роста производительности труда. Поэтому из-за соображений экономической целесообразности на постоянной основе данную систему оплаты труда применять не рационально. В большинстве случаев, она используется в качестве экстренной и временной меры для резкого увеличения объемов выпускаемой продукции в краткосрочной перспективе [4].

Если ранее рассмотренные системы оплаты труда могут применяться при исчислении заработной платы практически любой категории работников, то косвенно-сдельная система

оплаты труда преимущественно используется для расчета заработной платы вспомогательного персонала [25, с. 172]. Размер вознаграждения вспомогательных рабочих при применении данной системы рассчитывается в процентном отношении от вознаграждения основных рабочих, труд которых они обслуживают. Этим и обеспечивается мотивация вспомогательных рабочих к созданию для основных рабочих наиболее комфортных и благоприятных условий, способствующих повышению производительности их труда.

Аккордная система оплаты труда предполагает выплату вознаграждения наемным работникам за выполнение объема продукции (работ), определенного аккордным заданием [6, с. 119]. Данная система преимущественно используется в ситуации, когда трудовая деятельность предполагает выполнение большого спектра разнородных работ и существует сложность контроля качества их выполнения. Наибольшую распространенность данная система получила в строительной отрасли.

В целом, как в зарубежной, так и отечественной практике преимущественно применяются тарифные системы оплаты труда и в первую очередь повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы. Однако постепенно всю большую популярность получают и не тарифные системы оплаты труда. Данные системы предполагают установление вознаграждение сотрудникам в зависимости от достигнутых результатов [5]. В настоящее время разработан достаточно широкий спектр нетарифных систем оплаты труда, но из него можно выделить несколько систем, получивших наибольшее распространение

1. Система грейдов, которая была создана в США еще в середине XX века, но и в настоящее время очень распространена в мировой практике, а также имеет значительное число модификаций [18].

2. Система «плавающих окладов».

3. Система коэффициентов трудовой стоимости.

4. Система «вилки» соотношений оплаты труда различного качества.

5. Система квалификационных уровней.

Повышение распространенности нетарифных систем оплаты труда в России в настоящее время сдерживается двумя факторами. Во-первых, применение данных систем не гарантирует стабильность уровня трудовых доходов сотрудников, а к этому не готова значительная часть общества. В результате применение данных систем может приводить к возникновению сложности и привлечение новых сотрудников и обеспечением стабильности кадрового состава компании. Во-вторых, данные системы могут обуславливать развитие конкуренции внутри трудовых коллективов между коллегами, что может оказывать негативное влияние на кооперацию труда, а также эффективность коммуникаций и взаимодействие внутри данных

коллективов. Но, несмотря на это нетарифные системы оплаты труда обладают достаточно большим потенциалом.

Анализируя и оценивая системы оплаты труда, необходимо обратить внимание, что в настоящее время нет какой-либо универсальной и наиболее эффективной системы. Каждая система имеет свои недостатки и достоинства и то, применение какой системы оплаты труда будет наиболее рациональным в компании или для отдельных должностей определяется значительным число факторов, таких как отраслевая принадлежность компании, уровень механизации и автоматизации труда, особенности применяемых технологий и т.д. Поэтому подбор систем оплаты труда для каждой компании должен осуществляться в индивидуальном порядке с учетом особенностей её внутренней и внешней среды. При оценке системы оплаты труда применяются следующие показатели:

- удельный вес затрат на оплату труда в выручке;
- удельный вес затрат на оплату труда в себестоимости;
- удовлетворенность сотрудников заработной платой;

Далее будет рассмотрен обзор практик применения систем оплаты труда.

1.2 Обзор практик применения систем оплаты труда

В настоящее время российские предприятия преимущественно применяют повременно-премиальные системы оплаты труда. В отчете ПАО «Газпром» за 2021 год указывается, что в соответствии с кадровой политикой заработная плата сотрудников включает в себя постоянную часть, представляющую собой выплаты за фактически отработанное время по тарифным ставкам и окладам, а также переменной части, включающий различные доплаты, в том числе и премиальные [28]. Данная же система оплаты труда лежим в основе системы оплаты труда и предприятия «Росатома». Первая часть заработной платы сотрудников предприятий Росатома – это условно-постоянная часть заработной платы, включающая в себя:

- выпалы по окладам и тарифным ставкам;
- индексирующие выплаты;
- индивидуальную стимулирующую надбавку [33].

Вторая часть заработной платы сотрудников предприятий Росатома включает в себя:

- оперативные премии;
- годовые премии;
- проектные премии;
- единовременные премии за ОВЗ [33].

Согласно официальной информации заработная плата еще одной крупной российской компании - ОАО «РЖД» состоит из постоянной части (окладов и тарифных ставок), предусмотренных трудовым законодательством компенсационных выплат, а также дополнительно установленной компанией стимулирующей части — доплат и премий [7]. В отчете одного крупнейших российских работодателей указывается, что «заработная плата наших сотрудников состоит из базового оклада и переменной части», т.е. в Сбербанке также применяется повременно-премиальная система оплаты труда [29].

Таким образом, в настоящее время в российской практике основной применяемой системой оплаты труда является повременно-премиальная система оплаты труда. Для сотрудников работающих по 5-ти дневной рабочей недели преимущественно устанавливается оклад. А для сотрудников, работающих по сменам – как оклад, так и тарифные ставки. В структуре заработной платы сотрудников у большинства крупных компаний достаточно существенная часть доходов сотрудников приходится на стимулирующие выплаты. Более того, кадровая политика многих компаний предполагает установление определенных норм структурного соотношения элементов заработной платы. К примеру, в соответствии с кадровой политикой ПАО «Газпром» удельный весь постоянной части заработной платы не должен превышать 70% [28].

В настоящее время система стимулирующих выплат большей части крупных и средних российских предприятий предполагает применение достаточно широкого спектра стимулирующих мер, помимо ежемесячной или ежеквартальной премии. К примеру, в АО «РЖД» кроме ежемесячной премии системы стимулирующих выплат включает в себя:

1. выплат за мастерство (до 24% от основной заработной платы), которые фактически представляют собой выплаты за наличие квалификационной категории (доя специалистов) или разряда (у рабочих);

2. выплата за основное новой технологии, оборудования или техники (до 20% от основной заработной платы);

3. выплата за наличие классного звания (до 25% от основной заработной платы) и ряд других выплат [7].

В одном из дочерних предприятия ПАО «Газпром» - ООО «Газпром трансгаз Сургут» кроме ежемесячной премии системы стимулирующих выплат включает в себя:

- доплата за бригадирство;
- доплата за управление звеном;
- доплата за наставничество / сопровождение практикантов;
- стимулирующие выплата сотрудникам за мастерство [32].

Однако чаще всего в российской практике основной превалирующей выплатой является премия. В настоящее время в России предприятия используют достаточно широкий спектр моделей построения системы стимулирования, в том числе и заимствованные из зарубежной практики. В частности многие российские предприятия внедряют или уже внедрили у себя модели премирования на основе показателей KPI`s. KPI – это аббревиатура от английского словосочетания «Key Performance Indicators», что переводится на русский язык как «ключевые показатели результативности» [37, с. 7]. В ПАО «Сбербанк» система стимулирования на основе показателей KPI`s начала внедряться еще более 10 лет назад (начиная с 2010 года) [34]. В целом в ПАО «Сбербанк» данная система стимулирования успешно прижилась. И достаточно высокая эффективная деятельность банка свидетельствует о её успешности. Еще одной крупной российской компаний, внедрившей в течение последние десятилетия систему мотивации на основе показателей KPI`s является ГК «Магнат». Система ключевых показателей компании «Магнат» получила название KPI-Drive. Внедрение системы мотивации на основе показателей KPI`s позволило существенно увеличить эффективность деятельности компании - с момента внедрения системы KPI группа компаний «Магнат» увеличила объем бизнеса более чем в 5 раз [34].

Однако при этом следует отметить, что ряд компаний, которые внедряли у себя система премирования на основе показателей KPI`s стали уходить от неё. В России это в первую очередь обуславливается ошибками, допущенными кадровыми службами и менеджментом при внедрении данной системы. Однако практика отказа от KPI распространена и в западных компаниях. В числе компаний, отказавшихся от премирования по системе KPI следует отметить, такие крупные компании, как GE, Adobe, Accenture, Microsoft, GSK и ряд других [8]. Частично отказ от KPI объясняется специалистами тем, что данная система не является достаточно эффективной в среде, где быстро и непредсказуемо меняются внешние условия [8]. В ряде случаев, это объясняется тем, что достижение требуется показателей KPI`s может осуществляться способом, который наносит вред компании. К примеру, в 2016 году североамериканский банк Wells Fargo столкнулся с обвинениями потребителей и регулятора из-за того, что его сотрудники для достижения высоких значений KPI в течение более, чем 4-х лет открывали счета и выпускали кредитные карты для клиентов без их согласия [26]. Однако, несмотря на отказ ряда компаний от применения системы премирования на основе показателей KPI`s данная система продолжает оставаться достаточно популярно, как в российской, так и западной практике.

Хотя в настоящее время преимущественно применяются тарифные системы оплаты, но отдельные компании достаточно активно внедряют и нетарифные системы и в первую очередь систему грейдов. Одним из первых российских крупных предприятий, внедривших систему

грейдов является холдинг «Русал». Еще почти 20 лет назад (в конце 2003 года) системы грейдов была внедрена на двух относительно небольших предприятиях компании Саяногорском (САЗ) и– Новокузнецком (НкАЗ).После «обкатки» системы на данных предприятий уже в 2004 году система гредов была внедрена и по настоящее время применяется на остальных предприятиях компании - КрАЗе, БРаЗе и Ачинском глиноземном комбинате [10]. Кроме того система грейдов была внедрения в таких компаниях, как «Вимм-Билль-Данн», IBS и «Рольф» [10]. Но в целом нетарифные системы оплаты труда в России внедряет относительно небольшое число компаний. При этом часть из них переходит обратно на традиционные системы оплаты труда. К примеру «Русагро», долго разрабатывавшая собственную систему грейдов, в результате от нее отказалась [41].

1.3 Методология исследования

Исследование системы оплаты труда в организации должно предполагать исследование дальней, ближней и внутренней среды. Анализ внешней среды будет предполагать оценку рынка труда, данных официальной статистики, динамики развития отрасли, уровень налоговой нагрузки и другие аспекты. Для оценки макросреды применяются следующие виды анализов:

- RESTEL анализ;
- PESTEL анализ;
- PEST анализ.

Одним из наиболее распространенным методом исследования макросреды является PEST-анализ. Он предназначенный для выявления политических (P olitical), экономических (E conomic), социально-культурных (S ocial) и технологических (T echnological) аспектов внешней макросреды, которые влияют на компанию. В рамках данного метода экспертами оценивается степень Ззначимость (степень влияния) факторов для оценивается в баллах. В частности может применяться шкала от 1 до 5 баллов, где 1 балл будет обозначать низкое влияние данного фактора, а 5 баллов – очень высокое. При этом если фактор будет оказывать положительное влияние на компанию, то значения степени влияния будут положительные (со знаком плюс), а если негативное – то значения степени влияния будут отрицательными (со знаком минус). Вероятность изменения фактора также может оцениваться по 5-ти бальной шкале, где 1 балл будет обозначать низкую вероятность изменения фактора (наступления события), а 5 баллов – неизбежное. PESTEL–анализ предназначен для стратегического прогнозирования, выявления и оценки факторов влияния [42]. Он предполагает реализацию следующих этапов: определение территориальной области; определение перечня экологических, правовых, социальных, технологий, экономический и политических факторов иоценка каждого фактора на трем

параметрам: вектор влияния на компанию или рынок, значимость для компании, и оценка риска [42]. По сути PESTLE анализ представляет собой PEST с выделением экологических и юридических факторов. Однако в целом данные факторы не играют существенной роли в деятельности ООО «Велесстрой-СМУ», поэтому в целом потребности в применение PESTLE анализа нет. Метод STEP анализа был предложено Арнольдом Брауном (Arnold Brown), который его создал на основе PESTLE анализ [24, с. 46]. В целом он является практически идентичен методу PEST анализа. В настоящее время достаточно часто исследователи ограничиваются детальным рассмотрением только четырех элементов PEST/STEP [24, с. 46]. Поэтому в рамках настоящей работы будет выбран один из этих методов, а именно PEST анализ. Анализ ближней среды предполагает экспертную оценку факторов внешней среды, которые находятся с компанией в непосредственном взаимодействии. Цель анализа факторов непосредственного окружения компании заключается в выявлении возможностей и угроз для предприятия в микросреде. В завершении анализируется внутренняя среда компании в рамках темы исследования, т.е. в рамках системы оплаты труда. В настоящее время в российской практике отсутствует какая-либо единая и общепризнанная методика оценки системы оплаты труда. Но в целом можно анализ системы оплаты труда может осуществляться по алгоритму, представленному на рисунке 3

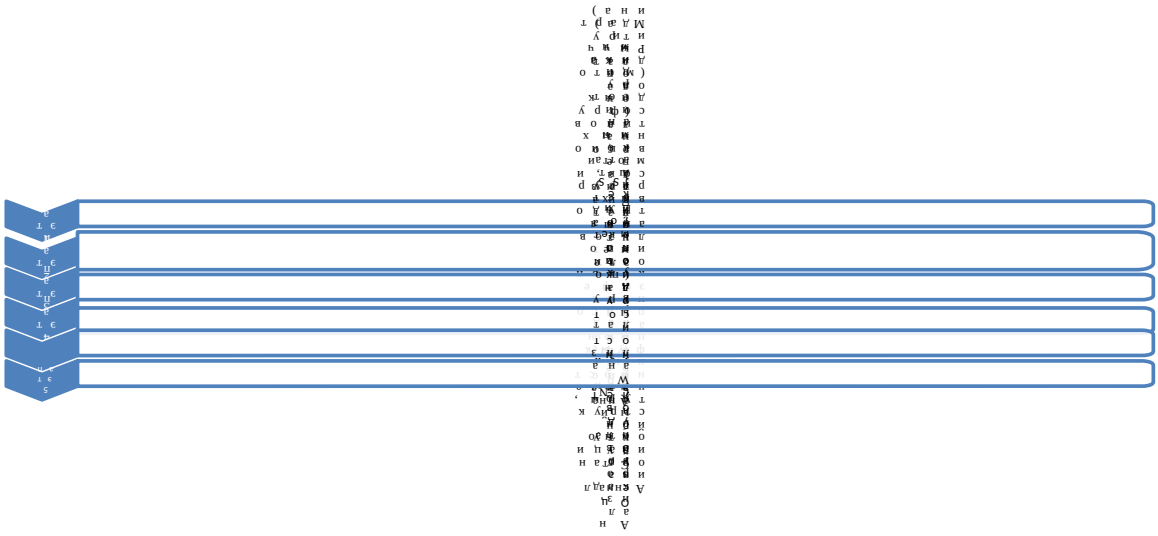


Рисунок 3. – Предлагаемый алгоритм анализа системы оплаты труда на предприятии

При исследовании системы оплаты труда, в первую очередь, необходимо обратить внимание, что выплачиваемая сотрудникам заработная плата (трудовой доход) является один их основных видов затрат компании. Поэтому на первом этапе анализ системы оплаты труда должен предполагать оценку уровня и динамики затрат компании на оплату труда персонала. На этом этапе могут применяться следующие показатели:

1. Удельный вес затрат на оплату труда персонала в выручке компании. Данный показатель позволяет оценить изменение общей экономической эффективности системы оплаты труда. Этот показатель сравнивается с:

- данными за предыдущие годы (чаще всего, берется период 3-5 лет);

- с плановым уровнем на текущий год;

- со значениями данного показателя у основных конкурентов компании;

- со среднеотраслевыми значениями данного показателя.

2. Удельный вес затрат на оплату труда персонала в себестоимости. Данный показатель позволяет оценить изменение значимости затрат на оплату труда в себестоимости компании, а также оценить эффективность управления данными затратами.

3. Соотношение темпов прироста производительности труда и средней заработной платы. Необходимо отметить, что для расширенного производства, а также повышения эффективности деятельности компании необходимо, чтобы средние темпы прироста трудовых доходов были бы ниже, чем темпы роста производительности труда.

4. Динамика средней номинальной и реальной заработной платы сотрудников (в целом по компании и в разрезе отдельных категорий персонала).

В целом по результатам первого этапа можно будет сделать вывод об общей экономической эффективности системы оплаты труда и управления её. Одной из основных целей системы оплаты труда является обеспечение повышения эффективности использования персонала компании, поэтому на втором этапе необходимо оценить эффективность использования трудовых ресурсов. На этом этапе можно использовать такие показатели, как уровень производительности труда уровень трудоемкости выпуска единица продукции; - потери рабочего времени, приходящиеся на одного работника / рабочего организации; - удельный вес средних потерь рабочего времени на одного работника / рабочего организации в общем фонде его рабочего времени и уровень и динамика выработки одного рабочего / сотрудника организации. Данные показатели необходимо оценивать в сравнении со следующими данными: данными за предыдущие годы (чаще всего, берется период 3-5 лет), с плановым уровнем на текущий год; со значениями данного показателя у основных конкурентов компании и со среднеотраслевыми значениями данного показателя.

Анализ этих показателей позволит дать косвенную оценку уровня мотивированности персонала. Кроме того, на данном этапе могут проводиться социологические исследования, направленные на выявление уровня лояльности персонала и степени его мотивированности. Соблюдение принципа эффективности предполагает, что уровень выплачиваемого сотрудникам вознаграждения за труд должен быть достаточным для конкурентоспособности компании на рынке труда. Также на этом этапе осуществляется анализ мотивационных типов сотрудников.

Для этого рекомендуется использовать методику изучения мотивационного профиля личности по опросунику Ш. Ричи и П. Мартина.

На третьем этапе необходимо осуществить оценку кадровой стабильности, текучести кадров и укомплектованности штата компании. На этом этапе анализируются следующие показатели:

1. Уровень обеспеченности компании персоналом, который рассчитывается, как среднесписочная фактическая численность персонала к штатной численности. Идеальной ситуацией является 100% обеспеченность предприятия персоналом, но в реальности этого достичь практически не возможно (особенно в крупных компаниях) и небольшой дефицит кадров допускается. Данный показатель в целом позволяет дать косвенную оценку конкурентоспособности компании на рынке труда. Для более полного и всестороннего анализа этот показатель можно дополнять еще оценкой показателя «среднее число внешних кандидатов на одну вакантную должность», который позволяет оценить интерес кандидатов к вакансиям в компании.

2. Коэффициент текучести кадров. Текучесть кадров представляет собой движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации данным работником. Уровень текучести кадров определяется при помощи коэффициента текучести, который, в свою очередь, исчисляется по следующей формуле:

$$K_m = \frac{Ч_y}{Ч_c}, \text{ где} \quad (6)$$

$К_т$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_у$ – численность сотрудников компании, уволенных в течение оцениваемого периода по причинам, относящимся к текучести кадров.

$Ч_с$ – среднесписочная численность сотрудников организации или предприятия.

Оптимальной является ситуация, когда фактическая текучесть кадров находится в диапазоне естественной текучести (3-5%), но в российской практике этого удается достичь крайне редко, особенно в отраслях, подверженных текучести кадров (к примеру, в сетевом ритейле). Поэтому чаще всего сравнивают уровень текучести с плановыми или среднеотраслевыми показателями, а также оценивают этот показатель в динамике за несколько лет.

3. Коэффициент стабильности кадров. От рассчитывается, как отношение численности сотрудников организации, отработавших в ней определенный период времени (чаще всего, 1 или 3 года) к среднесписочной численности.

Необходимо отметить, что первые три этапа анализа призваны только дать общую оценку эффективности системы оплаты труда на предприятии. Однако они не позволяют выявить недостатки и слабые места в практике организации оплата труда на предприятии, а, соответственно, и сформировать информационную базу для выработки управленческих решений, направленных на совершенствование системы оплаты труда. Именно поэтому, в случае установления по результатам первых трёх этапов анализа факта низкой или недостаточной эффективности системы оплаты труда необходимо будет провести структурный анализ системы оплаты труда на предприятии.

Суть данного анализа заключается в оценке отдельных элементов системы оплаты труда (доплат, надбавок, выплат и т.д.). Анализ каждого элемента предполагает оценку того, насколько он способствует достижению общих целей системы оплаты труда. Именно по результатам данного этапа можно выявить ошибки и слабые места в организации системы оплаты труда на предприятии. А, соответственно, и выработать управленческие решения, направленные на устранение данных недостатков. В общем виде алгоритм методики исследования системы оплаты труда представлен на рисунке 4.

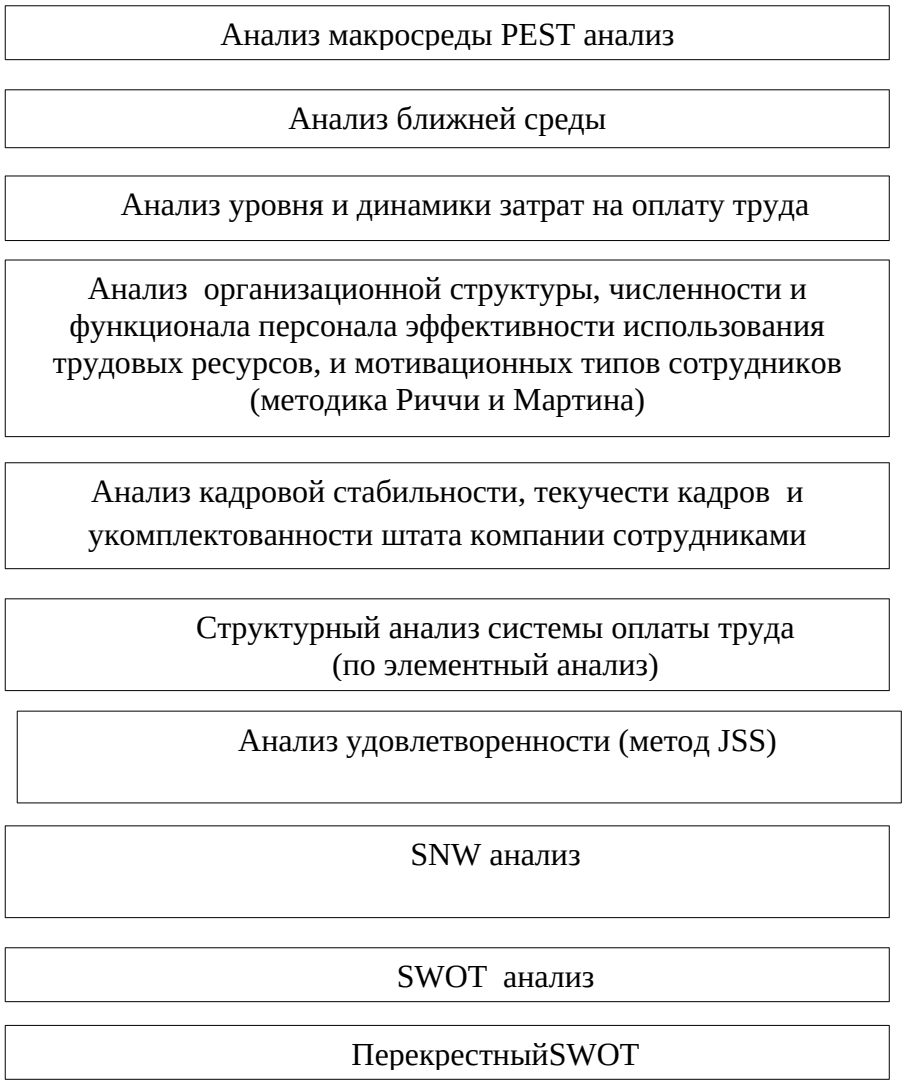


Рисунок 4 – Методика исследования системы оплаты труда

По представленном методике и будет осуществлен анализ системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ».

Выводы по 1 главе

1. Оплата труда представляет собой вознаграждение выплачиваемое сотрудникам за их труд. Это понятие является более широким, чем понятие «заработная плата», т.к. включает в себя вознаграждение, выплачиваемое не только работникам, осуществляющим свою деятельность на основании трудового договора, но и вознаграждения при использовании других форм привлечения наемного труда.

2. В целом оплата труда представляет собой сложную экономическую категорию, которая относится к сфере денежно-товарных отношений и применяется при использовании наемного труда. В настоящее время исследователи выделяют пять основных функций, которые возлагаются на институт «оплаты труда»: стимулирующая, воспроизводственная, регулирующая и измерительно-распределительную функция, а также функция обеспечения платежеспособного спроса населения. Все пять представленных выше функций системы оплаты труда на достаточно высокой уровне между собой взаимоувязаны и друг друга дополняют.

3. В России выделяют два типа систем оплаты труда – тарифную и бестарифную системы, но преимущественно применяются именно тарифные системы оплаты труда (в первую очередь повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы), хотя постепенно всю большую популярность получают и не тарифные системы оплаты труда. В настоящее время нет какой-либо универсальной и наиболее эффективной системы. Каждая система имеет свои недостатки и достоинства и то, применение какой системы оплаты труда будет наиболее рациональным в компании или для отдельных должностей определяется значительным число факторов, таких как отраслевая принадлежность компании, уровень механизации и автоматизации труда, особенности применяемых технологий и т.д. Поэтому подбор систем оплаты труда для каждой компании должен осуществляться в индивидуальном порядке с учетом особенностей её внутренней и внешней среды.

4. В настоящее время в российской практике отсутствует какая-либо единая и общепризнанная методика оценки системы оплаты труда. Но в целом можно анализ системы оплаты труда может осуществляться по 5 основным этапам:

5. Была выбрана методология, по которой будет осуществлен анализ системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ».

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ВЕЛЕССТРОЙ – СМУ»

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «Велесстрой – СМУ»

Общество с ограниченной ответственностью «Велесстрой-СМУ» (далее ООО «Велесстрой-СМУ») было зарегистрировано межрайонной ИФНС №16 по Краснодарскому краю 18 марта 2018 года. В настоящее время единственным учредителем ООО «Велесстрой-СМУ», которому принадлежит 100% долей уставного капитала компании, является другое (материнское) юридическое лицо ООО «Велесстрой». Ключевые реквизиты ООО «Велесстрой-СМУ» приведены в таблице 1.

Таблица 1

Основные характеристики ООО «Велесстрой-СМУ» [3]

Наименование	Значения
ОГРН	1182375021630
ИНН	2315476661
КПП	231501001
Юридический адрес	Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Карла Маркса, д. 23

С юридической точки зрения, ООО «Велесстрой-СМУ» является независимым и самостоятельным юридическим лицом. Однако фактически он входит в группу компаний «Велесстрой» и в реальности ключевые управленческие решения принимаются или утверждаются менеджментом головной компании. ООО «Велесстрой-СМУ» является коммерческой компаний и основной целью её деятельности является получение прибыли, что и закреплено в её Уставе. Основным видом деятельности ООО «Велесстрой-СМУ», как следует из выписки из ЕГРЮЛ, является осуществление строительных работ по сооружению инженерных коммуникаций для систем газоснабжения, водоотведения и водоснабжения (код 42.21). Перечень дополнительных видов деятельности ООО «Велесстрой-СМУ» приведен в таблице 2.

Таблица 2

Перечень дополнительных видов деятельности ООО «Велесстрой-СМУ» [3]

Код	Наименование вида деятельности
1	2
33.11	Осуществление ремонта изделий из металла

Продолжение таблицы 2

1	2
33.12	Осуществление ремонта технологического оборудования и машин
25.62	Деятельность по осуществлению механической обработки изделий из металла
33.20.	Выполнение работ по монтажу промышленного оборудования и машин
43.12.	Выполнение работ по подготовке площадки для проведения строительных работ
43.22	Выполнение монтажных работ по сооружению систем отопления и кондиционирования воздуха
43.99.5	Выполнение монтажных работ по возведению конструкций из стали
43.99.7	Выполнение работ по монтажу и сборных строительных конструкций

Источник: выписка из ЕГРЮЛ по ООО «Велесстрой-СМУ»

В настоящее время ООО «Велесстрой-СМУ» специализируется на выполнении сварных работ на объектах ООО «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. Для оценки успешности деятельности ООО «Велесстрой-СМУ» будут проанализированы результаты её финансово-производственной деятельности три последние года (см. таблицу 3).

Таблица3

Финансовые результаты производственно-хозяйственной деятельности

ООО «Велесстрой-СМУ» в 2019-2021 годах

Показатель	Значения по годам, млн. руб.			Темп роста, %	
	2019 г	2020 г	2021 г	2020 г. / 2019 г.	2021 г. / 2020 г.
1	2	3	4	5	6
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
Управленческие расходы	50,5	93,7	218,9	185,5	233,6
Прибыль от продаж	22,6	217,7	282,3	963,3	129,7
Прочие доходы	2,1	2107,7	70,5	100367	3,3
Прочие расходы	16,5	2118,2	66,3	12837,6	3,1
Прибыль до налогообложения	8,2	207,2	286,5	2526,8	138,3
Чистая прибыль	6,2	170,7	226,9	2753,2	132,9

Источник: отчет о финансовых результатах ООО «Велесстрой-СМУ» (форма №2)

Согласно данным таблицы 3, на протяжении трех последних лет наблюдался стремительный рост доходов ООО «Велесстрой-СМУ». В целом, с 2019 по 2021 год выручка компании выросла более, чем в 9,6 раз, что свидетельствует об успешном развитии компании. Хотя, безусловно, данный рост в первую очередь обеспечивался активным предоставлением подрядам ООО «Велесстрой-СМУ» от материнской компании. Динамика себестоимости ООО «Велесстрой-СМУ» на протяжении трех последних лет в целом была сходной с динамикой изменения выручки компании. Однако темпы роста себестоимости ООО «Велесстрой-СМУ» хотя и незначительно, но превышали темпы роста выручки. Поэтому и темпы роста валовой прибыли ООО «Велесстрой-СМУ» были ниже, чем темпы роста её выручки. Но, несмотря на это в 2019-2021 годах наблюдалась тенденция существенного роста валовой прибыли. В целом, за исследуемый период она выросла на 428,1 млн. руб. (в 6,85 раз).

В 2020 году управленческие расходы ООО «Велесстрой-СМУ» выросли существенно меньше, чем валовая прибыль и выручка компании, что оказало положительное влияние на динамику прибыли от продаж, которая продемонстрировала увеличение в 9,6 раз за год. Однако в 2021 года наблюдалась обратная ситуация – темпы роста управленческих расходов ООО «Велесстрой-СМУ» значительно превышали темпы роста её валовой прибыли и выручки. В результате, хотя прибыль от продаж ООО «Велесстрой-СМУ» по итогам прошлого года и выросла, но темпы её прироста были в 2 раза меньше, чем темпы прироста валовой прибыли и в 3,4 раза, чем темпы прироста выручки. Чистая прибыль ООО «Велесстрой-СМУ» в 2020 году продемонстрировала колоссальный рост, увеличившись в 27,5 раз, достигнув уровня 170,7 млн. рублей. По итогам прошлого года она также выросла, хотя и более низкими темпами – на 32,9%.

В целом, ООО «Велесстрой-СМУ» является успешно развивающейся компанией, что находит выражении в увеличении её выручки, а также всех видов прибыли. Для более полной и всесторонней оценки успешности деятельности ООО «Велесстрой-СМУ» будут проанализированы уровень и динамику показателей рентабельности (см. рисунок 5). Согласно рисунку 5, с одной стороны, в целом за исследуемый период наблюдалось улучшение значений, как рентабельности продаж, так и рентабельности. Однако, с другой стороны, уровень рентабельности ООО «Велесстрой-СМУ» остается достаточно низкой. К примеру, в прошлом году рентабельность продаж материнской компании (ООО «Велесстрой») составлял 5,3%, т.е. более, чем в два раза превышала рентабельность продаж ООО «Велесстрой-СМУ».

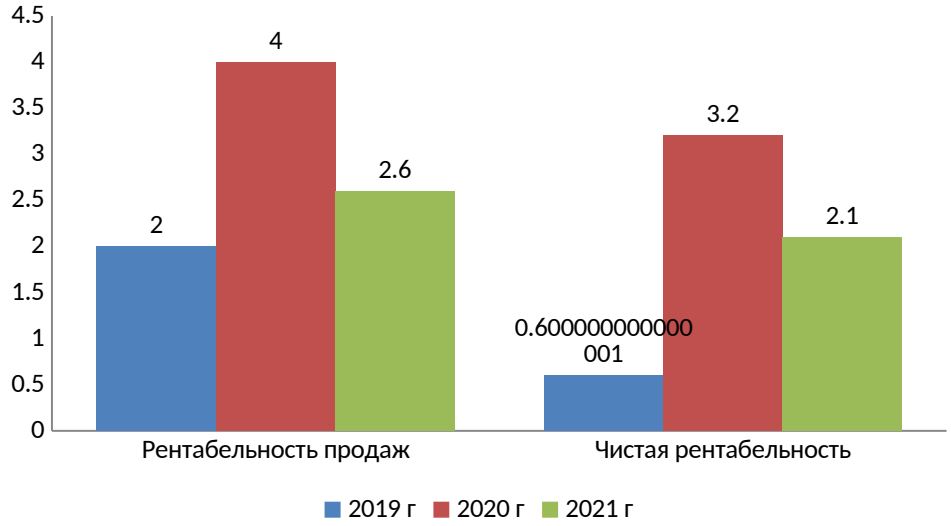


Рисунок 5 – Динамика показателей рентабельности ООО «Велесстрой-СМУ» в 2019-2021 годах, %

Низкий уровень рентабельности обуславливает значительные риски возникновения убытков даже при относительно невысоком ухудшении внешней или внутренней среды компании. Кроме того, необходимо отметить, что за прошлый год значения обоих рассматриваемых показателей рентабельности ухудшилось. Это является свидетельством наличия скрытых проблем в ООО «Велесстрой-СМУ», сдерживающих развитие компании.. На рисунке 6 представлена динамика удельного веса затрат на оплату труда персонала (фонда заработной платы) в выручке и себестоимости ООО «Велесстрой-СМУ».

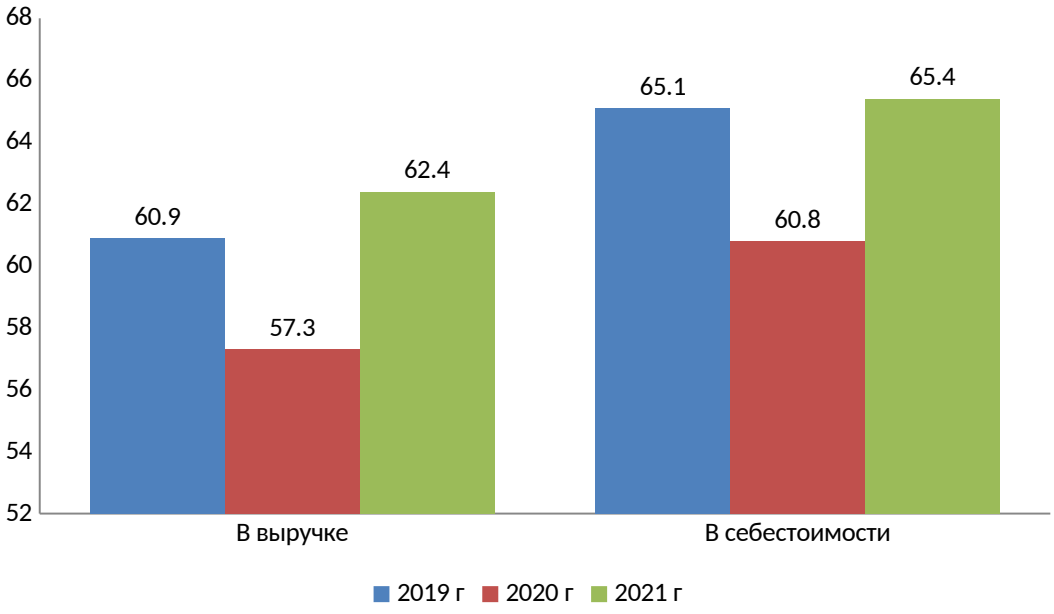


Рисунок 6 – Динамика удельного веса затрат на оплату труда персонала в выручке и себестоимости ООО «Велесстрой-СМУ» в 2019-2021 годах, %

Прежде всего, анализируя данные рисунка 6, необходимо отметить, что затраты на оплату труда персонала превалируют в себестоимости и на них приходится очень значительная часть выручки, что обуславливает важность системы управления персоналом для эффективности деятельности предприятия в целом. В 2020 году удельный вес затрат на оплату труда персонала в выручке ООО «Велесстрой-СМУ» снизился на 3,6%, а в себестоимости на 4,3%. Однако по итогам прошлого года значения показателя ухудшились и достигли максимальный значений за весь период исследования. Следует отметить, что даже визуально в целом между тенденцией динамики удельного веса затрат на оплату труда персонала к выручке ООО «Велесстрой-СМУ» с динамикой рентабельности продаж можно проследить зависимость. Для проверки этой гипотезы в рамках настоящей работы был применен метод корреляционного анализа. Значения по данным этих показателей за период с 2019 по 2021 года составил -0,83. Отрицательное значение коэффициента парной корреляции свидетельствует о наличии обратной зависимости, т.е. при снижении удельного веса затрат на оплату труда персонала в выручке увеличивается рентабельность продаж. В соответствии со шкалой Чеддока зависимость между этими показателями следует оценить как сильную. Это подтверждает ранее выдвинутую гипотезу о степени влиянии системы оплаты труда на эффективность деятельности компании. Учитывая данное обстоятельство, а также наличие тенденции увеличения удельного веса затрат на оплату труда персонала в выручке и себестоимости в настоящее время в ООО «Велесстрой-СМУ» существует потребность в совершенствовании системы оплаты труда.

Организационная структура компании представлена на рисунке 7.

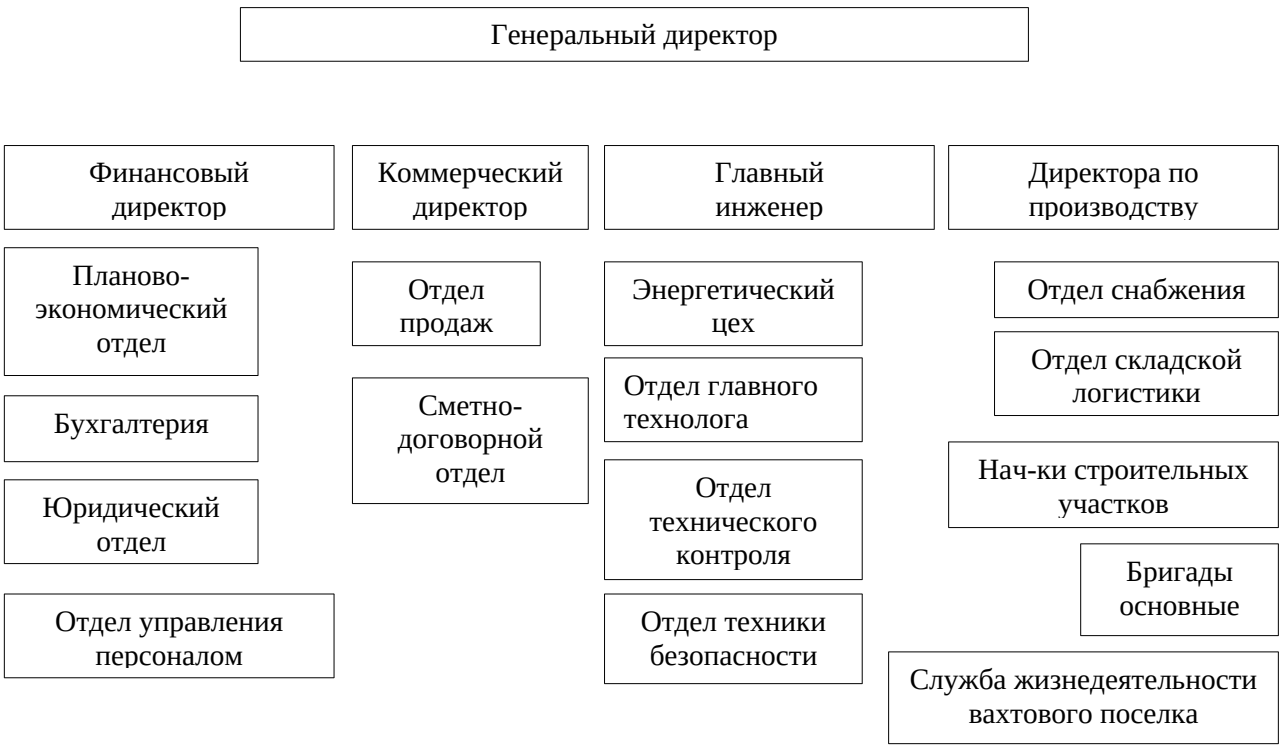


Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Велесстрой-СМУ»

Согласно рисунку 7 организационная структура ООО «Велесстрой-СМУ» следует охарактеризовать как линейно-функциональную. Первый (стратегический) уровень управления представлен генеральным директором компании, который назначается на данную должность общим решением участников общества на 5-ти летний срок. Именно генеральный директор осуществляет стратегическое управление деятельности компании, утверждая стратегию развития и устанавливая долгосрочные цели и задачи. В ООО «Велесстрой-СМУ» обеспечивается соблюдение нормы управляемости у генерального директора.

Второй (функциональный) уровень управления в ООО «Велесстрой-СМУ» представлен четырьмя руководителями, находящими в непосредственном подчинении генерального директора (коммерческого директора, финансового директора, главного инженера и директора по производству), каждый из которых отвечает за свою функциональную сферу. Третий (оперативный) уровень управления в ООО «Велесстрой-СМУ» представлен руководителями структурных подразделений (отделов) и бригад. В целом организационная структура ООО «Велесстрой-СМУ» обеспечивает:

- высокий уровень специализации структурных подразделений, что оказывает положительное влияние на качество выполняемых функций;

- достаточно эффективное взаимодействие между структурными подразделениями, деятельность которых взаимосвязана (к примеру, отдела продаж и счетно-договорного отдела) за счет их подчинения одному функциональному руководителю;

- соблюдению норм управляемости.

В целом организационная структура ООО «Велесстрой-СМУ» соответствует отраслевой принадлежности и масштабам деятельности компании и её следует охарактеризовать как рациональную. По состоянию на 1 декабря 2022 года численность сотрудников ООО «Велесстрой-СМУ» составляла 4 467 чел., в том числе:

- руководителей – 363 чел.;

- специалистов – 638 чел.;

- рабочих – 3 467 чел.

Данные о текучести кадров в ООО «Велесстрой-СМУ» за последние три года представлены на рисунке 8. Согласно данным, представленным на рисунке 8, в 2019-2021 годах уровень текучести кадров в ООО «Велесстрой-СМУ» специалистов варьировался в диапазоне от 9,9% до 11,2%, а руководителей – от 6,5%, до 7,5%, т.е. текучесть кадров в этих категориях была достаточно низкой. В категории «Рабочие» текучесть кадров за исследуемый период варьировалась в диапазоне от 18,5% до 21,5%. Хотя текучесть в этой категории и превышала диапазон естественной текучести кадров, но в целом для строительной сферы является достаточно низкой.

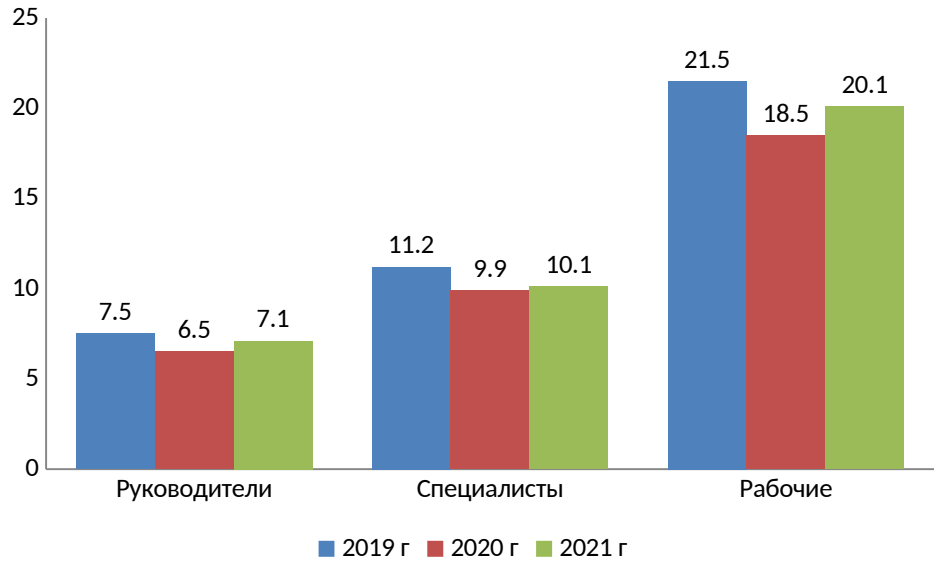


Рисунок 8 – Текучесть кадров в ООО «Велесстрой-СМУ» в 2019-2021 годах, %

Поэтому можно сделать вывод, что трудовой коллектив ООО «Велесстрой-СМУ» не подвержен текучести кадров и уровень кадровой стабильности в компании является высоким. Далее будут проанализированы внешняя и внутренняя среда ООО «Велесстрой-СМУ».

2.2. Анализ внешней среды ООО «Велесстрой-СМУ»

Изначально будет проанализирована макросреда при помощи PEST анализа. В качестве экспертов при проведении этого анализа было привлечено 3 руководителя функционального уровня управления ООО «Велесстрой-СМУ» - главный инженер, финансовый и коммерческий директор. Экспертами было предложено 5 политических факторов

- увеличение страховых взносов во внебюджетные фонды, т.к. данная проблема (резкий рост данных взносов) возникала ранее и они играют существенную роль в себестоимости предприятия;

- увеличения налогов на доходы, т.к. данный вид налоговой является вторым по значимости после страховых взносов во внебюджетные фонды;

- усиление санкций против нефтегазового сектора, что обуславливается введением секторальных антироссийских санкций и их рисков для компании, т.к. данный сектор экономически является основным заказчиком услуг для ООО «Велесстрой-СМУ»

- усиление государственной поддержки, т.к. в настоящее время государственная поддержка может существенно улучшать условия для ведения бизнеса;

- усиление нормативно-правого регулирования в строительной сфере.

Из экономических факторов экспертами также было предложено 5 факторов

- инфляционные процессы, что обуславливается резким увеличением инфляционных процессов в 2022 году;

- уход с рынка иностранных компаний-конкурентов, что создается возможности для быстрого расширения деятельности ООО «Велесстрой-СМУ»;

- повышение доступности заемных средств в рамках программ по поддержке предпринимательств, ведь данный фактор определяет возможности осуществления инвестиционной деятельности компании.

- развитие инфраструктурных проектов в сфере транспортировки нефти и газа в Азию, т.к. это будет способствовать повышению спроса на услуги ООО «Велесстрой-СМУ»;

- увеличение инвестиционной активности российских предпринимателей в национальную экономику - данный фактор также определяет возможности осуществления получения инвестиций.

Из социально-культурных факторов эксперты предложили рассмотреть два фактора. Во-первых, это повышение безработицы, т.к. это определяет уровень кадрового обеспечения деятельности предприятия (способствует его улучшению). А также снижение уровня доходов населения, что оказывает влияние на привлекательность работы в ООО «Велесстрой-СМУ». Также экспертами было предложено и два технологических фактора появление новых технологий и оборудования (определяет производительность труда) и появление новых технологий-аналогов В таблице 4 представлена их оценка уровня влияния отдельных факторов макросреды на ООО «Велесстрой-СМУ» и вероятность их наступления в перспективе 5 ближайших лет.

Таблица 4

Оценка руководителями ООО «Велесстрой-СМУ» влияния отдельных факторов макросреды на компанию и вероятность их наступления в перспективе ближайших 5 лет

Фактор	Оценка уровня влияния			Оценка вероятности наступления		
	Гл. инженер	Коммерческий директор	Финансовый директор	Гл. инженер	Коммерческ..	Финансовы
1	2	3	4	5	6	7
Политические факторы						
Увеличение страховых взносов во внебюджетные фонды	-3	-2	-3	1	2	1
Увеличение налогов на доходы	-2	-1	-2	1	1	1

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7
Усиление санкций против нефтегазового сектора, предприятия которого являются основными клиентами ООО «Велесстрой-СМУ»	-1	-1	-1	4	3	4
Усиление государственной поддержки	+2	+1	+2	3	4	3
Усиление нормативно-правого регулирование в строительной сфере	-1	-1	-1	1	1	1
Экономические факторы						
Инфляционные процессы	-1	-1	-1	4	4	3
Уход с рынка иностранных компаний-конкурентов	+1	+2	+1	3	2	3
Повышение доступности заемных средств в рамках программ по поддержке предпринимательства	+1	+1	+2	2	3	2
Развитие инфраструктурных проектов в сфере транспортировки нефти и газа в Азию	+3	+2	+3	2	2	3
Увеличение инвестиционной активности российских предпринимателей в национальную экономику	+1	+1	+1	3	4	3
Социально-культурные факторы						
Повышение безработицы	+2	+1	+2	3	3	4
Снижение уровня доходов населения	+1	+1	+1	2	3	3
Технологические факторы						
Появление новых технологий и оборудования	+3	+2	+2	2	2	3
Появление новых технологий-аналогов	-3	-2	-2	1	1	1

На основании данным таблицы 5 в таблице 5 представлен PEST анализ макросреды ООО «Велесстрой-СМУ».

Таблица 5

PEST анализ макросреды ООО «Велесстрой-СМУ»

Наименование фактора	Оценка уровня влияния	Вероятность наступления события	Оценка с поправкой на вес
1	2	3	4
Политические факторы			
Увеличение страховых взносов во внебюджетные фонды	-2,7	1,3	-1,1
Увеличение налогов на доходы	-1,7	1	-0,5
Усиление санкций против нефтегазового сектора	-1	3,7	-1,1
Усиление государственной поддержки	1,7	3,3	1,7
Усиление нормативно-правого регулирование в строительной сфере	-1	1	-0,3
Итого по группе			-1,3
Экономические факторы			
Инфляционные процессы	-1	3,7	-1,1
Уход с рынка иностранных компаний-конкурентов	1,3	2,7	1,1
Повышение доступности заемных средств в рамках программ по поддержке предпринимательства	1,3	2,3	0,9
Развитие инфраструктурных проектов в сфере транспортировки нефти и газа в Азию	2,7	2,3	1,9

Продолжение таблица 5

1	2	3	4
Увеличение инвестиционной активности российских предпринимателей в национальную экономику	1	3,3	1
Итого по группе			+3,8
Социально-культурные факторы			
Повышение безработицы	1,7	3,3	1,7
Снижение уровня доходов населения	1	2,7	0,8
Итого по группе			+2,5
Технологические факторы			
Появление новых технологий и оборудования	2,3	2,3	1,6
Появление новых технологий-аналогов	-2,3	1	-0,7
Итого по группе			+0,9

Согласно данным таблицы 5 в целом макросреда среда ООО «Велесстрой-СМУ» является благоприятной для развития компании, и только политические факторы могут сдерживать её развитие. В таблице 6 представлено обобщение угроз и возможностей макросреды ООО «Велесстрой-СМУ

Таблица 6

Угрозы и возможности макросреды ООО «Велесстрой-СМУ» по данным PEST анализа

Факторы	Тип угрозы / возможности
снижение экономической эффективности деятельности компании из-за увеличения ставок страховых взносов во внебюджетные фонды	Угрозы
снижение активности российских предприятий нефтегазового сектора из-за оказания на него санкционного давления	
увеличения затрат компании из-за инфляционных процессов	
возможность активизации своего развития за счет увеличения государственной поддержки строительной или нефтегазовой сферы	Возможности
снижение уровня конкуренции из-за ухода иностранных компаний-конкурентов	
возможность увеличения масштабов деятельности, если предприятия нефтегазового сектора будут переориентироваться на поставки в Азию, т.е. это будет обуславливать необходимость развития транспортной инфраструктуры	
упрощение кадрового обеспечения деятельности предприятия при повышении безработицы и снижении уровня доходов населения, т.к. с одной стороны это будет обуславливать повышение численности лиц имущих работу и повышение конкурентоспособности компании на рынке труда, т.к. заработная плата в компании не снижается	

Для анализа микросреды были привлечены те же эксперты, что и для анализа макросреды. Им предложили оценить такие сегменты ближней среды, как рынок труда, система профессиональной подготовки и переподготовки, а также аутсорсинг или аустаффинг

персонала. На первом этапе при помощи метода мозгового штурма экспертам предложили сформировать список угроз и возможностей ближней среды в указанных выше сегментов. После этого по каждой угрозе и возможности им предложили оценить их влияние на компанию и вероятность наступления. Для оценки им предлагалась шкала от 1 до 5 баллов. Результаты оценки представлены в таблице 7.

Таблица 7

Оценка экспертами угроз и возможностей, обусловленных факторами ближней среды

Наименование	Оценка уровня влияния	Вероятность наступления события	Оценка с поправкой на вес
Угрозы, обусловленные факторами ближней среды			
Возникновение дефицита рабочей силы на рынке труда	3	1	0,50
Ухудшение качества подготовки новых сотрудников	2	1	0,33
Необходимость повышения уровня заработной платы из-за повышения спроса на рабочую силу	2	1	0,33
Возможности, обусловленные факторами ближней среды			
Упрощение управления и повышение эффективности за счет передачи части функций на аутсорсинг	1	1	1,0

Согласно данным, таблицы 7, факторы внешней среды в рассмотренных сегментах в целом не несут существенных угроз для деятельности компании, но в тоже время и не обуславливают существенных возможностей за исключением возможности развития кадрового потенциала за счет подбора высококвалифицированных сотрудников за счет ухудшения ситуации на рынке труда. Далее была проанализирована внутренняя среда ООО «Велесстрой-СМУ» в рамках предмета исследования, а именно организация системы оплаты труда.

2.3 Анализ внутренней среды в ООО «Велесстрой – СМУ»

В ООО «Велесстрой-СМУ» функции организации оплаты труда возлагаются на отдел управления персоналом, организационная структура которого представлена на рисунке 9.

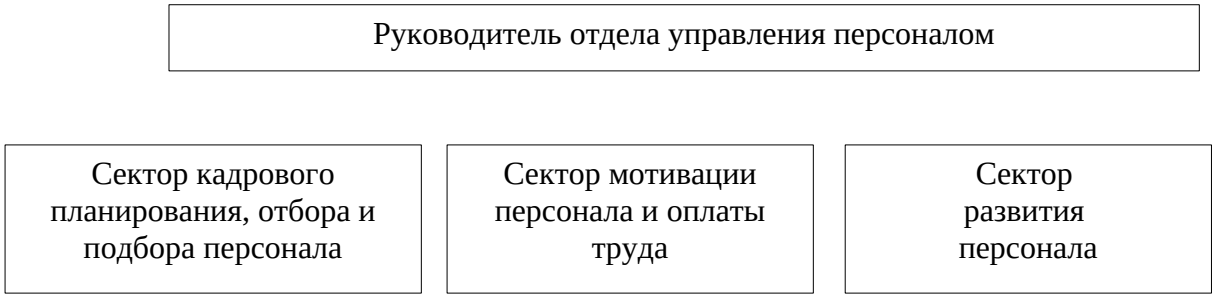


Рисунок 9 – Организационная структура отдела управления персоналом ООО «Велесстрой-СМУ»

Согласно данным рисунка 9 в структуре отдела управления персонала ООО «Велесстрой-СМУ» выделено 3 сектора, каждый из которых отвечает за определенное направление кадровой работы. Один из секторов (сектор мотивации персонала и оплаты труда, численность которого составляет 2 сотрудника) отвечает в том числе и за организацию оплаты труда. В частности в задачи данного отдела входит:

- оценку эффективности системы оплаты труда;

- выработка рекомендаций по изменению структуры выплат и условий их начисления;

Однако сама функция обработки данных, необходимых для расчета заработной платы и непосредственно сам расчет заработной платы сотрудников в ООО «Велесстрой-СМУ» возлагается на бухгалтерию – расчетную группу, состоящую из 5 бухгалтеров.

В рамках анализа организации оплаты труда в ООО «Велесстрой-СМУ», изначально была оценена важность системы оплаты труда с точки зрения мотивационного профиля личности сотрудников. Для оценки мотивационного профиля в рамках настоящей работы было проведено исследованием с применением опросника Ш. Ричи и П. Мартина. Опрос проводился в очной форме, и массив респондентов составил 45 сотрудников, в том числе:

- 35 рабочих

- 10 специалистов.

Обобщенные результаты оценки представлены на рисунке мотивационного профиля сотрудников ООО «Веллестрой-СМУ» представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 - Оценка мотивационного профиля сотрудников ООО «Велесстрой-СМУ» по опроснику Ш. Ричи и П. Мартина.

Согласно данным, представленным на рисунке 10, как у специалистов, так и рабочих фактор «Вознаграждение» получил наибольшее число баллов, и превалирует над другими факторами. Это обуславливает возможность системы оплаты труда как механизма мотивации персонала компании.

В настоящее время организация оплаты труда в ООО «Велесстрой-СМУ» регламентируется следующими локальными нормативными актами:

1. Штатным расписанием, в котором определен базовый уровень окладов сотрудников по отдельным должностям.

2. Положение «О стимулирующих доплатах работникам ООО «Велесстрой-СМУ», в котором указаны применяемые в компании стимулирующие доплаты, а также порядок их исчисления.

3. Положение «Об оплате труда работников ООО «Велесстрой-СМУ», в котором регламентированы ключевые вопросы организации оплаты труда (применяемые системы, структуру заработной платы, периодичность её выплаты и т.д.).

Далее была проанализирована динамика производительности труда ООО «Велесстрой-СМУ» (см. рисунок 11).

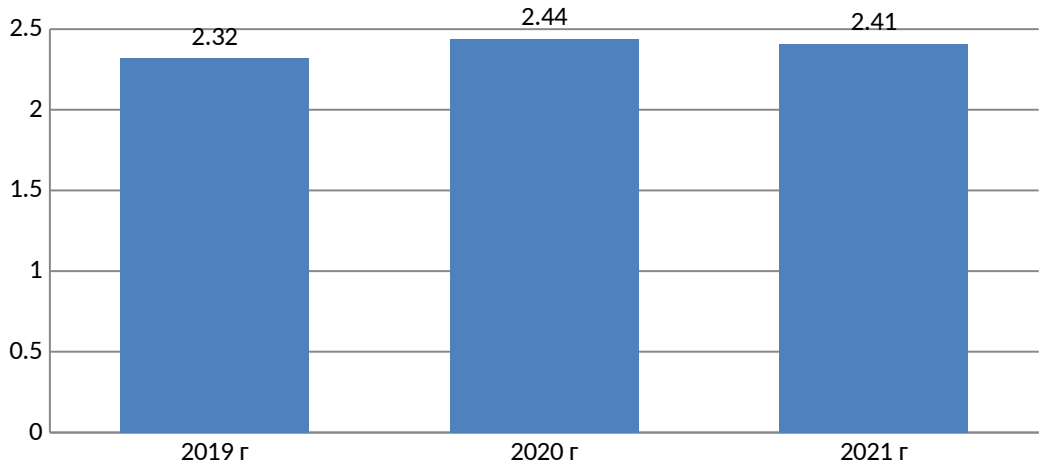


Рисунок 11 – Динамика производительности труда в ООО «Велесстрой-СМУ» в 2019-2021 годах, млн. руб. /чел.

С одной стороны, согласно данным, представленным на рисунке 11, в целом за исследуемый период производительность труда на ООО «Велесстрой-СМУ» выросла. Однако следует отметить, что 2021 года они ухудшилась по сравнению с 2020 она снизилась на 1,2%, что является тревожным сигналом о снижении эффективности использования персонала и подтверждает актуальность совершенствования системы оплаты труда, как ключевого

механизма мотивации персонала. Поэтому далее подробнее будет рассмотрена практик организации в ООО «Велесстрой-СМУ» оплаты труда.

В настоящее время в ООО «Велесстрой-СМУ» применяются одна система оплаты труда повременно-премиальная. В ООО «Велесстрой-СМУ» заработная плата руководителей и специалистов исчисляется по классической повременно-премиальной системе оплаты труда. Выбор данной системы в целом является рациональным и обуславливается двумя факторами.

Во-первых, с учетом особенности выполняемых специалистами и рабочими функций в их отношении не эффективно применять сдельную систему оплаты труда, из-за сложностей определения и учета количественных результатов их труда в натуральном выражении.

Во-вторых, наличие премии позволяет обеспечивать управление трудовым поведением специалистов и руководителей посредством системы оплаты труда.

Заработная плата рабочих на ООО «Велесстрой-СМУ» формально является повременно-премиальной, но в реальности оклад у данных сотрудников установлен на уровне МРОТ, а основная часть вознаграждения представляет собой начисления по сдельный расценкам, которые де-юре представляют собой доплату сотрудникам (юридически это оформлено, как стимулирующие ставку за выпуск продукции). Применение данной системы в ООО «Велесстрой-СМУ» с одной стороны позволяет стимулировать рабочих к повышению своей трудовой активности и производительности своего труда. Наличие же в структуре их заработной платы премиальной составляющей обеспечивает наличие возможности обеспечить их мотивацию к повышению эффективности и качества своего труда, а также общей успешности деятельности бригад, в которые они входят. В целом, исходя из вышеуказанного, следует оценить структуру систем оплаты труда, применяемых в ООО «Велесстрой-СМУ», как достаточно рациональную.

В общем виде в структуре заработной платы сотрудников ООО «Велесстрой-СМУ» можно выделить три основных элемента:

- основное вознаграждение;
- надбавки компенсационного характера;
- доплаты стимулирующего характера.

На рисунке 12 представлена структура трудовых доходов работников ООО «Велесстрой-СМУ» по данным прошлого года. Анализируя структуру трудовых доходов работников ООО «Велесстрой-СМУ», в первую очередь следует отметить, что в них у всех категорий персонала превалирует основное вознаграждение. У рабочих основное вознаграждение представляет собой сумму начислений по оклада или тарифным ставкам и начислений по сдельным расценкам за фактически выполненную работу. А у остальных сотрудников ООО «Велесстрой-

СМУ» – начисления по окладам за фактически отработанное время. Значительный удельный вес основного вознаграждения в структуре трудовых доходов сотрудников ООО «Велесстрой-СМУ» обеспечивает высокий уровень социальной защищенности персонала.

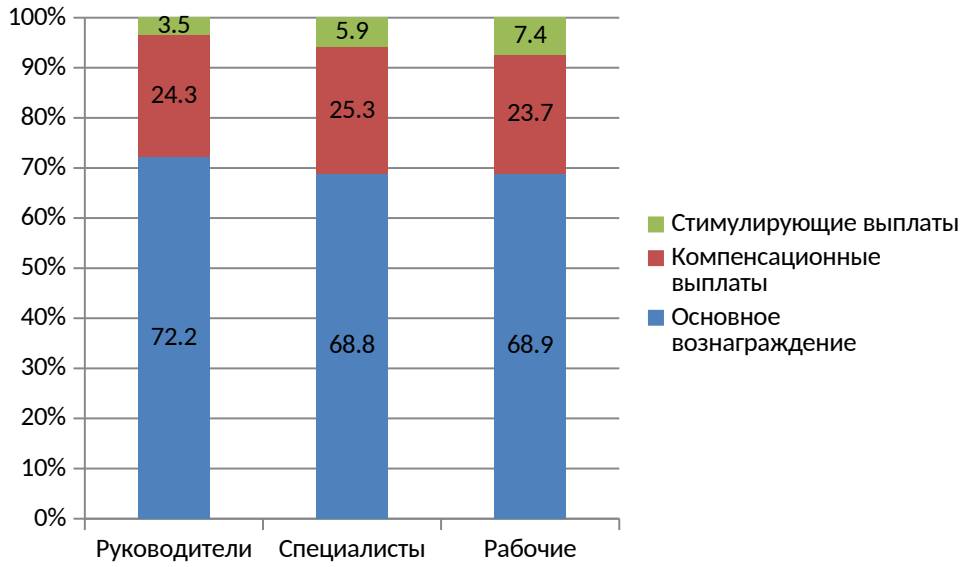


Рисунок 12 – Структура трудовых доходов ООО «Велесстрой-СМУ» по данным за 2021 год, %[1]

Но в тоже время достаточно значимую роль в трудовых доходах сотрудников ООО «Велесстрой-СМУ» играют также и доплаты стимулирующего характера, на которые в зависимости от категории персонала приходилось от 23,7% до 25,3% от трудовых доходов сотрудников. Следует отметить, что многие исследовали в качестве порогового значения доли стимулирующих выплат в доходах сотрудников для обеспечения их достаточного влияния на трудовое поведение персонала, указывают уровень 20%. Поэтому в целом система оплаты труда в ООО «Велесстрой-СМУ» обладает достаточно высоким мотивационным потенциалом.

Доплаты компенсационного характера наибольшую роль играют при формировании доходов рабочих. Это обуславливается тем, что именно труд рабочих является тяжелым и опасным, а условия труда – неблагоприятными (работы выполняются на открытом воздухе с отрицательных температурах и т.д.). У специалистов и руководителей доплаты компенсационного характера не играют существенной роли при формировании их трудовых доходов и на них соответственно приходится только 5,9% и 3,5% от общей суммы заработной платы по данным категориям персонала.

[1] Доплаты по районному (северному) коэффициенту не выделяли отдельно, а учитывались сразу в выплатах, на которые начислялись

В целом следует отметить, что структура трудовых доходов работников ООО «Велесстрой-СМУ» является достаточно степени рациональной. Далее проанализируем более детально структурные элементы трудовых доходов сотрудников ООО «Велесстрой-СМУ», начиная с основного вознаграждения.

Как уже указывалось ранее, основное вознаграждение у специалистов и руководителей в ООО «Велесстрой-СМУ» представляет собой начисления по окладам за фактически отработанное сотрудниками время. В настоящее время в ООО «Велесстрой-СМУ» применяется модель гибких окладов, исчисляемых для каждого сотрудника индивидуально по следующей формуле:

$$O_п = O_б \times K_с \times K_{пк}, \text{ где} \quad (4)$$

$О_п$ – персональный оклад установленный сотруднику;

$О_б$ – базовый оклад, предусмотренный штатным расписанием по должности, которую занимает сотрудник;

Кс – коэффициент продолжительности стажа;

$К_{пк}$ – коэффициента уровня профессиональной компетентности.

Коэффициент продолжительности стажа определяется исходя из общей продолжительности работы сотрудника в группе компаний «Велесстрой» по шкале, представленной в таблице 8.

Таблица 8

Шкала определения значений коэффициента продолжительности стажа

Продолжительность стажа	Значения коэффициента
До 3 лет	1,00
От 3 до 5 лет	1,05
От 5 до 10 лет	1,10
Более 10 лет	1,15

Согласно данным, представленным в таблице 8, значения коэффициента продолжительности стажа могут варьироваться в диапазоне от 1,0 до 1,15, т.е. уровень окладов у сотрудников, которые достаточно продолжительное время отработали в компании могут на 5-15% быть выше, чем у новых сотрудников. Методика установления уровня коэффициента профессиональной компетентности представлена в таблице 9.

Таблица 9

Методика установления коэффициента уровня профессиональной компетентности

Наименование компетенции	Значения	
	Минимальное	Максимальное
1	2	3
Уровень образования сотрудника	0,25	0,29
Уровень профессиональных знаний	0,25	0,29

Продолжение таблицы 9

1	2	3
Навыки самоменеджмента и организаторские способности	0,15	0,17
Работоспособность сотрудник	0,25	0,28
Навыки общения (коммуникаций)	0,10	0,12
Итого	1,00	1,15

Согласно данным, представленным в таблице 9, значения коэффициента уровня профессиональной компетентности также могут варьироваться от 1,0 до 1,15. Таким образом, из-за коэффициентов продолжительности стажа и профессиональной компетентности уровень окладов у сотрудников, занимающих одну должность, может различаться почти на $^1/_3$ (на 32,25%).

Расчет основного вознаграждения у рабочих осуществляется по следующей формуле:

$$B_o = O_{min} + Q_i \times CP_i, \text{ где} \quad (5)$$

B_o – основное вознаграждение рабочего

O_{min} – минимальный оклад;

Q_i – выполненный объем работ

CP_i – сдельная расценка.

Следует отметить, что в ООО «Велесстрой-СМУ» внедрена и сходная модель исчисления сдельных расценок. Коэффициент продолжительности стажа там имеет такую же шкалу, как при повременно-премиальной системе. Только немного различаются компетенции при оценке коэффициент уровня профессиональной компетентности (в частности не оцениваются организаторские и коммуникативные способности рабочих), а также его максимальное значение составляет не 1,15, как при повременно-премиальной системе, а 1,1. Таким образом, при сдельно-премиальной системе уровень сдельных расценок за выполнение одинаковых работ может отличаться более, чем на ¼ (на 26,5%).

Оценивая практику установления окладов и сдельных расценок в ООО «Велесстрой-СМУ» следует отметить, что хотя наличие у сотрудника высокого уровня профессиональной компетентности и продолжительная работа в компании обуславливает наличие у сотрудника высокого личного трудового потенциала, но не являются гарантией того, что данный потенциал будет реализован. Для подтверждения данной гипотезы был применен метод корреляционного анализа. В таблице 10 представлены по 25 сварщикам, выполнявшим в сентябре 2022 года сходные работы, следующие данные:

- данные об уровне их сдельных расценок, относительно базовых сдельных расценок;
- объем выполненных работ (в нормо-часах)
- уровень брака.

Согласно данным, представленным в таблице 10, коэффициент парной корреляции между произведением коэффициентов (коэффициента стажа и коэффициента уровня профессиональной компетентности) с выработкой сотрудников за сентябрь 2022 года составляет -0,12.

Таблица 10

Данные для корреляционного анализа

Сотрудник	Произведение коэффициентов	Выработка за сентябрь 2022 года (нормо-часы)	Уровень брака, % (сентябрь 2022)
Баденко П.В.	1,12	313	3
Ботченко П.В.	1,09	323	1
Беляков В.С.	1,17	298	0
Городилов В.Н	1,14	306	0
Головин И.П.	1,1	311	2
Гуляев В.Д.	1,15	334	2
Захаров И.В.	1,13	295	4
Кащенко С.Д.	1,05	303	0
Куляев С.П.	1,22	307	0
Назаренко М.С.	1,2	305	1

В целом значение коэффициента парной корреляции между данными показателями является очень низким, и данная взаимосвязь оценивается по шкале Чеддока как низкая. Более того, отрицательное значение коэффициента парной корреляции свидетельствует об обратной зависимости, т.е. наиболее высокое значение произведения коэффициентов у сотрудников с невысоким уровнем выработки. Значения коэффициента парной корреляции между произведением коэффициентов (коэффициента стажа и коэффициента уровня профессиональной компетентности) с уровнем брака составляет -0,16. То есть зависимость также является слабой и обратной.

В целом это не только подтверждает ранее сформулированную гипотезу о том, что продолжительный стаж работ и высокий уровень профессиональной компетентности не является гарантией высокой результативности труда, но и более того свидетельствует, что практика установления гибких окладов и сдельных расценок оказывает негативное влияние на их мотивацию, снижая эффективность применения сдельной системы оплаты труда. Ведь фактически в ООО «Велесстрой-СМУ» может возникать ситуация, когда рабочие с меньшей выработкой и более высоким уровнем брака, но с более продолжительным стажем и хорошим уровнем квалификации будут больше заработать, чем их коллеги с более высокой результативностью. Также необходимо обратить внимание, что применение модели

установления гибких окладов и сдельных расценок является одним из факторов, который приводит к увеличению удельного веса затрат на оплату труда и выручке и себестоимости, а, соответственно, оказывающий негативное влияние на уровень прибыли и рентабельности компании. Далее будет рассмотрена структура доплат компенсационного характера и порядок их исчисления. Данные по средним размерам доплат стимулирующего характера в ООО «Велесстрой-СМУ» по данным за 2021 год представлены на рисунке 11.

Таблица 11

Средние размеры доплаты стимулирующего характера, выплачиваемые работникам ООО «Велесстрой-СМУ» (по данным за 2021 год)[2].

Наименование выплаты стимулирующего характера	Руководители	Специалисты	Рабочие
Надбавка за управление (бригадирство, руководством звеном и т.д.)	X	X	635
Доплата за наставничество	X	526	749
Персональная стимулирующая надбавка	9635	8639	7635
Премия основная	12903	8485	15696
Премия по итогам работы за год	5365	3563	2864
Итого	27903	21213	27579

Для наглядности на рисунке 11 представим структуру доплат стимулирующего характера в ООО «Велесстрой-СМУ» по данным за 2021 год в процентном отношении.

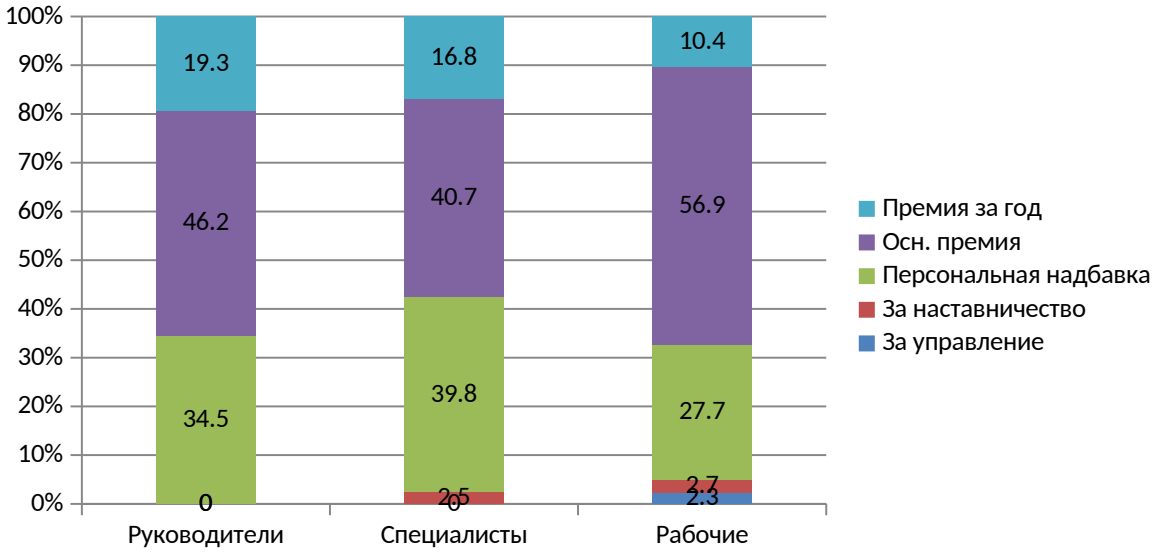


Рисунок 11 – Структура доплат стимулирующего характера в ООО «Велесстрой-СМУ» (по данным за 2021 год), %

[2] У сотрудников работающих вахтами показатель рассчитан в расчете на 1 месяц вахты, у остальных сотрудников - ежемесячно

Согласно данным, представленным в таблице 11 и на рисунке 11, наиболее значимой стимулирующей выплатой в ООО «Велесстрой-СМУ» является основная премия. У сотрудников, работающих вахтовым методом, она выплачивается по итогам вахты, а у остальных сотрудников один раз в месяц. Также достаточно значительную роль играет такая стимулирующая доплата, как персональная стимулирующая надбавка, на которую приходится в зависимости от категории персонала от 27,7% до 39,8%. Хотя по удельному весу в общей сумме стимулирующих доплат премия по итогам работы за год существенно уступает основной премии и персональной стимулирующей надбавки, но в отличие от них она выплачивается один раз в год (вместе с заработной платой за декабрь) и в месяц её выплаты она играет не меньшую значимость, чем данные выплаты. Низкий удельный весь остальных двух стимулирующих доплат обуславливается тем обстоятельством, что их получателями является относительно небольшое число рабочих и специалистов. Но в доходах их получателей в целом они играют достаточно значимую роль.

Далее будет рассмотрен порядок исчисления в ООО «Велесстрой-СМУ» основных стимулирующих доплат, начиная с основной премии. В ООО «Велесстрой-СМУ» система премирования выстроена на основе показателей KPI`s. Общая характеристика данной системы представлена в таблице 12. Анализируя систему основного премирования в ООО «Велесстрой-СМУ», в первую очередь следует отметить, что в качестве базы для исчисления основной премии выступает основное вознаграждение. Поэтому дифференциация окладов и сдельных ставок в зависимости от продолжительности работы сотрудников ООО «Велесстрой-СМУ» в группе компаний «Велесстрой» и уровня их профессиональной компетентности в значительной степени обуславливает и дифференциацию основной премии в зависимости от этих факторов, что снижает её мотивационный потенциал.

Таблица 12

Общая система основного премирования в ООО «Велесстрой-СМУ»

Показатели	Руководители	Специалисты	Рабочие
1	2	3	4
1.Показатель, выступающий в качестве базы для расчета основной премии	Основное вознаграждение, начисленное сотруднику за отчетный месяц (у «вахтовиков» – за период вахты).		
2. Предельный уровень основной премии (в % от основного вознаграждения)	От 15 до 17%	От 15 до 20%	От 17% до 20%
3. Среднее число показателей, входящих в систему показателей KPI`s	От 10 до 12 показателей	От 7 до 9 показателей	От 7 до 8 показателей

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
4. Уровень проработанности и детализации методики оценки успешности достижения показателей	Очень низкий. Для каждой должности сформированы показателей KPI`s и определена шкала оценки успешности их достижения в баллах (для всех показателей в ООО «Велесстрой» применяется шкала от 0 до 4 баллов), но не регламентирована методика по этой шкале		
5. Модель оценки общей результативности труда	Определения по итоговому коэффициенту, рассчитываемое как отношение среднеарифметического значения отдельных показателей к максимальному уровню (к 4 баллам)		
6. Структура показателей (в ед.) Индивидуальные / групповые	4-5 / 6-10 показателей	5 / 2-4 показателей	5 / 2-3 показателей

Сама по себе система премирования на основе показателей KPI`s является достаточно распространенной, и многие исследователи отмечают её высокую эффективность, как механизм мотивации. Её основным преимуществом является то, что она обеспечивает стимулирование сотрудников к действиям, направленным на повышение эффективности компании благодаря тому, что сами показатели KPI`s выстраивается исходя из корпоративных целей и задач. Кроме того, к достоинствам системы премирования на основе KPI следует отнести высокую степень адаптивности управления трудовым поведением сотрудников за счет возможности изменения применяемых показателей KPI`s или методики оценки успешности их достижения. Однако система премирования в ООО «Велесстрой-СМУ» имеет ряд существенных недостатков, не позволяющих ей реализовать весь потенциал данной системы:

1. Число показателей KPI`s, которые в ООО «Велесстрой-СМУ» применяются для оценки успешности и результативности трудовой деятельности сотрудников компании, является чрезмерным. Безусловно с учетом высокого уровня автоматизации в ООО «Велесстрой-СМУ» и возможностей, применяемых информационных систем, сбор данных и обработки данных по большому числу показателей KPI`s не представляет собой сложность. Но крайне важным моментом является то, что по своим психофизиологическим способностям большинство сотрудников не в состоянии планировать свою трудовую деятельность и управлять ею, исходя из требований большого числа показателей. Фактически, они планируют и осуществляют свою трудовую деятельность только по части показателей, а некоторых оказываются вне зоны их контроля, и они в реальности не ориентируются на их достижение. В результате это оказывает негативное влияние на результативность и качество труда сотрудников, особенно если из поля их внимания пропадают наиболее важные и значимые показатели.

2. В ООО «Велесстрой-СМУ» не разработана подробная и детальная методика оценки успешности достижения сотрудниками своих показателей KPI`s. В результате этого данные решения принимаются непосредственными руководителями сотрудниками исходя из собственного видения. С одной стороны, это обуславливает отсутствие единого подхода к оценке эффективности, а, с другой стороны, приводит к значительному влиянию на эти решения субъективных мнений и суждений руководителям, а также его симпатий или антипатий.

3. Применяемая в компании модель расчета итогового коэффициента, характеризующего общую результативность и качество труда сотрудника, не является оптимальной, т.к. она предполагает уравнивание всех показателей по важности (это выражается и исчислении среднего значения, как среднеарифметического). Во-первых, это не позволяет дать объективную оценку общей результативности и качества труда сотрудника. Но главное это то, что данная практика предполагает создание условий, при которых сотрудник в большей степени заинтересован в направлении усилий на достижение на наиболее важных и значимых показателей, а тех, которые проще всего достичь. В результате это оказывает негативное влияние на результативность и качество труда.

4. Структура показателей KPI`s в ООО «Велесстрой-СМУ» также является не оптимальной. С одной стороны, у линейных сотрудников (рабочих и специалистов) превалируют групповые показатели, хотя более рациональным является превалирование индивидуальных показателей, ведь они не могут существенно влиять на результативность и качество работы группы (бригады, смены, звена и т.д.), членом которых они являются. У руководителей, наоборот, превалируют индивидуальные показатели, хотя именно они отвечают за успешность работы групп сотрудников, находящихся в их подчинении. И соответственно успешность трудовой деятельности руководителей в первую очередь должна определяться результативностью и качества деятельности структурных подразделений или групп сотрудников, находящихся в их подчинении.

В целом система премирования сотрудников в ООО «Велесстрой-СМУ» обеспечивает стимулирование персонала к повышению качеству и результативности труда, но, с учетом указанных выше недостатков, она не реализует весь свой потенциал и может быть еще эффективнее. Далее будет рассмотрен порядок исчисления следующей по значимости стимулирующей выплаты - персональной стимулирующей надбавки

Персональная стимулирующая надбавка представляет собой выплату, осуществляемую ежемесячно (у сотрудников, работающих вахтовым методом, ежемесячно в период вахты). Базой для её исчисления является основное вознаграждение сотрудников. Она рассчитывается в процентном отношении и её максимальный уровень может составлять:

- у специалистов и руководителей - до 15% от основного вознаграждения;

- у рабочих – до 12% от основного вознаграждения.

Согласно Положению «О стимулирующих доплатах работникам ООО «Велесстрой-СМУ», фактический процент данной надбавки не может превышать максимальный и устанавливается для каждого сотрудника в индивидуальном порядке исходя из качества и результативности труда сотрудников за прошедший год, а также уровня их профессиональной компетентности. Утверждение фактического процента осуществляется по методике, представленной на рисунке 12.

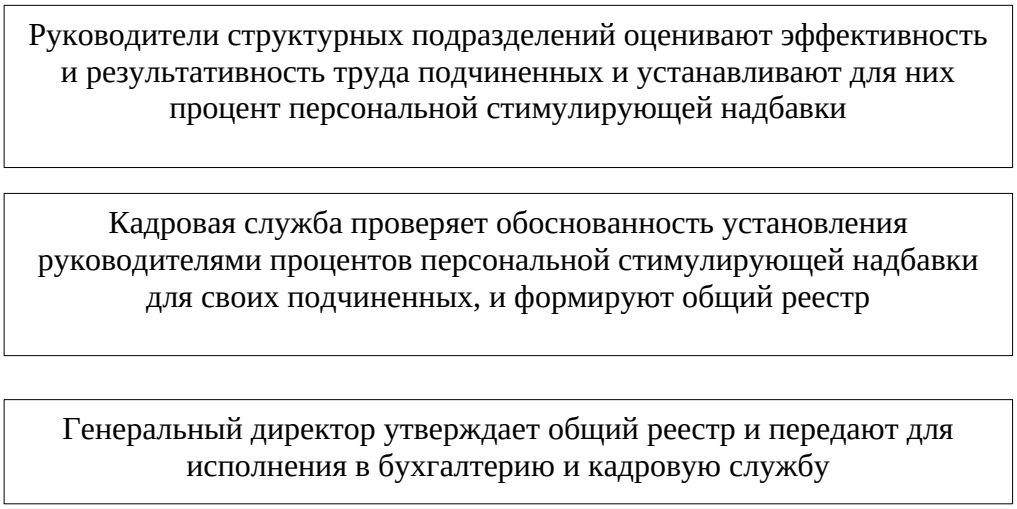


Рисунок 12 – Методика установления и утверждение фактического процента персональной стимулирующей надбавки

Согласно рисунку 12, на первом этапе руководители структурных подразделений оценивают эффективность и результативность труда подчиненных и устанавливают для них процент персональной стимулирующей надбавки. При этом необходимо отметить, что в Положении «Об оплате труда работников ООО «Велесстрой-СМУ», ни в Положении «О стимулирующих доплатах работникам ООО «Велесстрой-СМУ», ни в каком-либо другом локальном нормативном акте не определена ни методика оценки успешности труда сотрудника и ни методика исчисления фактического процента в зависимости от качества и результативности труда сотрудников. Более того, ни в одной локальном нормативном акте ООО «Велесстрой-СМУ даже не установлен перечень показателей, по которым осуществляется оценка результативности труда сотрудников. В большинстве случаев, для этих целей руководители используют систему показателей KPI`s. Однако по ней, как уже указывалось ранее также не регламентирована методика оценки успешности их достижения.

В результате фактически именно руководителей определяет методику оценки результативности и качества труда сотрудников при установлении фактического процента

персональной стимулирующей надбавки. И это обуславливает значительные риски оказания на решения по установлению фактического процента персональной стимулирующей надбавки субъективных мнений и суждений руководителей, а также их личных антипатий или симпатий к тому или иному подчиненному, что снижает объективность оценки.

Формально кадровая служба после получения от руководителей структурных подразделений данных об установленных сотрудникам данных структурных фактических процентов персональной стимулирующей надбавки проверяет эти данные. Однако в реальности на данную проверку у кадровой службы есть от 2 до 4 дней, что с учетом общей численности сотрудников компании (почти 4,5 тыс. чел.) и относительно небольшой численности кадровой службы практически не возможно. Фактически, специалисты кадровой службы проверяют только явные отклонения (допустим, когда у большинства сотрудников устанавливается уровень от 9 до 10%, а у одного 15%), либо отдельные факты при поступлении данных или жалоб на необоснованное решение руководителя структурных подразделений. На последнем этапе проверка обоснованности в принципе невозможна, поэтому фактически именно от решений руководителей структурных подразделений зависит размер персональной стимулирующей выплаты у сотрудников.

Кроме того, то обстоятельство, что существует высокая вероятность необъективности оценки результативности и качества труда сотрудников при установлении фактического процента для данной доплаты, но эффективность этой доплаты, как стимулирующего механизма оказывает негативное влияние еще один фактор – у сотрудников не выстраивается причинно-следственная связь между результатами своего труда с размером данной премии. Особенно это проявляется во второй половине года, когда сотрудника оценивают по результатам труда более, чем полугодовой давности. Такой временной лаг для установления причинно-следственной связи между размером доплаты с результативностью и качеством трудовой деятельности может быть допустим для руководителей, но для специалистов и рабочих он является чрезмерно большим. Поэтому фактически они не видят взаимосвязи между размером данной набавками со своей трудовой активностью, качеством и результативностью труда. Соответственно, персональная стимулирующая надбавка не в состоянии обеспечить достаточное влияние на трудовое поведение, а, следовательно, как механизм стимулирования труда персонала она является не эффективной. Для подтверждения данной гипотезы еще раз применим метод корреляционного анализа и оценим взаимосвязь фактического процента персоналом стимулирующей надбавки у 10 рабочих с их выработкой и уровнем брака. Данные для корреляционного анализа представлены в таблице 13.

Таблица 13

Данные для корреляционного анализа по оценке влияния персональной стимулирующей надбавки на трудовое поведение сотрудников ООО «Велесстрой-СМУ»

Сотрудник	Фактический процент персональной стимулирующей надбавки, %	Выработка за сентябрь 2022 года (нормо-часы)	Уровень брака, % (сентябрь 2022)
Баденко П.В.	9	313	3
Ботченко П.В.	11	323	1
Беляков В.С.	10	298	0
Городилов В.Н	9	306	0
Головин И.П.	10	311	2
Гуляев В.Д.	10	334	2
Захаров И.В.	9	295	4
Кащенко С.Д.	11	303	0
Куляев С.П.	8	307	0
Назаренко М.С.	10	305	1

Согласно данным, представленным в таблице 13, коэффициент парной корреляции между фактическим размером персональной стимулирующей надбавкой и выработкой составляет +0,27, что по шкале Чеддока оценивается как слабая зависимость. По второй паре показателей (фактический размер персональной стимулирующей надбавки и уровень брака) коэффициент парной корреляции имеет отрицательное значение – 0,17, т.е. данная взаимосвязь тоже оценивается как слабая. Данные проведенного исследования косвенно свидетельствуют о том, что персональная стимулирующая надбавка способствует повышению выработки и снижении брака, но уровень этой зависимости является слабой. Поэтому в целом ранее сформулированная гипотеза подтверждается, и данная выплата не оказывает существенного влияния на трудовое поведение сотрудников, а соответственно и не является эффективной, как механизм стимулирования труда персонала.

Третьей по значимости стимулирующей выплатой в ООО «Велесстрой-СМУ» является премия по итогам работы за год. В настоящее в ООО «Велесстрой-СМУ» общий объем средств, которые будут направляться на выплату премий по итогам работы за год, устанавливается генеральным директором, исходя из степени успешности деятельности предприятия (уровня чистой прибыли предприятия). Следует отметить, что результативность и качество труда отдельных сотрудников (за исключением руководителей 1-2 уровня управления) с учетом масштабов деятельности предприятия не оказывает существенного влияния на финансовые результаты деятельности компании. С учетом этого обстоятельства, а также отсутствия установленной методики определения объема премиального фонда, размер премиального фонда для выплаты годовых премий не зависит от успешности трудовой деятельности отдельных

сотрудников компании. Распределяется данный премиальный фонд между сотрудниками в зависимости от объемом начисленного им за год основного вознаграждения. Таким образом, у специалистов размер годовой премии абсолютно не зависит от результативности и качества их трудовой деятельности, т.к. размер основного вознаграждения не зависит от результатов труда. У рабочих, в отношении которых применяется сдельно-премиальная система оплаты труда, существует зависимость между производительностью их труда с размером годовой премии, т.к. от их выработке зависит уровень основного вознаграждения. Но данная связь является недостаточно сильной, т.к. уровень основного вознаграждения зависит не только от объема выполненной работа, но также и от других факторов (уровня образования, квалификационной категории, продолжительности работы в компании и т.д.).

Обобщив все вышеуказанное, в целом можно сделать вывод, что премия по итогам работы за год не оказывает существенное влияние на трудовое поведение сотрудников и поэтому, с точки зрения обеспечения стимулирования труда сотрудников, является не эффективной. В целом из всех стимулирующих выплат только основная премия оказывает влияние на трудовое поведение сотрудников, и её потенциал используется не реализуется полностью из-за ряда недостатков в системе премирования. Далее будет рассмотрен последний компонент заработной платы сотрудников ООО «Велесстрой-СМУ» - доплаты компенсационного характера.

В настоящее время в ООО «Велесстрой-СМУ» применяется достаточно широкий спектр доплат компенсационного характера, в том числе доплата за:

- за совмещение должностей (профессий);
- выполнение дополнительных функций (сверх определенных должностными инструкциями);
- замещение сотрудниками на период его временного отсутствия;
- за работу в ночное время (с 22-00 до 6-00 по местному времени);
- за работу в праздничный или выходной день;
- за сверхурочную работу;
- за работу вахтовым методом, а также разъездной и подвижной характер труда.

Условия и размеры компенсационных выплат в ООО «Велесстрой-СМУ» строго соответствуют установленных действующим трудовым законодательством (в первую очередь ТК РФ). Поэтому в части их осуществления ООО «Велесстрой-СМУ» обеспечивается соблюдение прав сотрудников, но при этом не берет на себя повышенных обязательств, т.к. это окажет отрицательное влияние на уровень её рентабельности. Для более полного и точного анализа в качестве его завершающего этапа проведем социологическое исследование среди сотрудников компаний. Общий массив исследования составил 60 человек, в том числе:

- 20 специалистов;

- 40 рабочих.

В рамках данного исследования сотрудниками ООО «Велесстрой-СМУ» был представлен спектр факторов и по каждому фактору опрашиваемых сотрудников попросили оценить зависимость от него уровня их трудового дохода по следующей шкале:

- 5 баллов – данный фактор оказывает решающее влияние на уровень моих трудовых доходов;

- 4 балла – данный фактор оказывает достаточно сильное влияние на уровень моих трудовых доходов;

- 3 балла - данный фактор оказывает значительное влияние на уровень моих трудовых доходов;

- 2 балла – данный фактор оказывает заметное влияние на уровень моих трудовых доходов;

- 1 балл – данный фактор оказывает незначительное влияние на уровень моих трудовых доходов;

- 0 баллов – данный фактор не оказывает какого-либо влияние на уровень моих трудовых доходов.

Результаты оценки специалистами и рабочими ООО «Велесстрой-СМУ» влияния отдельных факторов на уровень их трудовых доходов представлены в таблице 14.

Таблица 14

Результаты оценки специалистами и рабочими ООО «Велесстрой-СМУ» влияния отдельных факторов на уровень их трудовых доходов

Фактор, влияние которого оценивается	Численность респондентов					
	0 баллов	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
1	2	3	4	5	6	7
Категория респондентов – специалисты						
Общий трудовой стаж	0	0	0	0	11	9
Трудовой стаж в компании	0	0	0	0	0	20
Уровень образования	0	0	1	2	1	16
Квалификационная категория	20	0	0	0	0	0
Инициативность	18	1	1	0	0	0
Качество выполняемой работы	10	7	2	0	1	0
Дисциплинированность	0	0	0	0	1	19
Личное отношение руководителя	0	0	0	2	4	14
Производительность труда	9	5	2	3	1	0
Категория респондентов – рабочие						
Общий трудовой стаж	0	0	0	5	7	28
Трудовой стаж в компании	0	0	0	0	1	39

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7
Уровень образования	0	0	5	9	11	15
Квалификационная категория	0	0	0	0	2	38
Инициативность	35	4	1	0	0	0
Качество выполняемой работы	3	9	19	7	2	0
Дисциплинированность	0	0	0	0	0	40
Личное отношение руководителя	0	0	0	2	7	31
Производительность труда	0	0	0	1	8	31

Для наглядности на рисунке 13 представим обобщенные результаты оценки специалистами и рабочими ООО «Велесстрой-СМУ» влияния отдельных факторов на уровень их трудовых доходов.

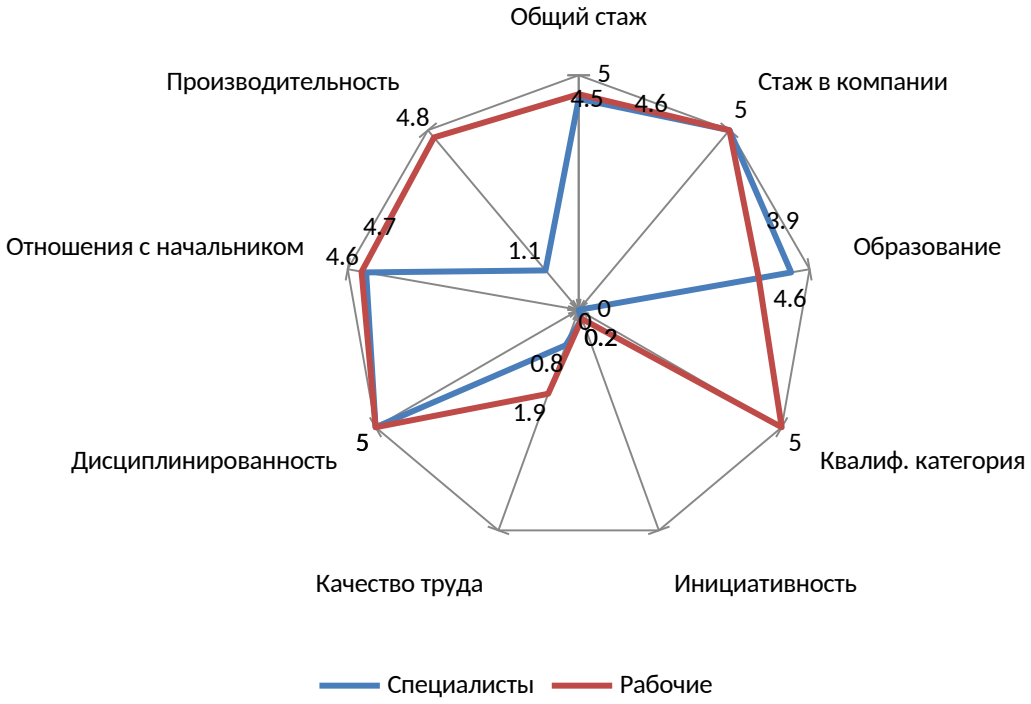


Рисунок 13 - Обобщенные результаты оценки специалистами и рабочими ООО «Велесстрой-СМУ» влияния отдельных факторов на уровень их трудовых доходов, баллы

Согласно данным таблицы 14 и рисунка 13, по оценкам рабочих ООО «Велесстрой-СМУ» уровень их заработной платы зависит от большинства факторов. Положительным является то, что очень сильно зависит от производительности труда и соблюдения ими дисциплины труда. Зависимость их заработной платы от производительности труда обуславливается применением в их отношении сдельно-премиальной системы оплаты труда, а

от дисциплины труда тем обстоятельством, что при её нарушении в ООО «Велесстрой-СМУ» рабочие лишаются всех стимулирующих надбавок.

Но в тоже время, заработная плата рабочих практически не зависит от качества труда и их инициативности. Усугубляется ситуация тем обстоятельством, что уровень заработной платы рабочих ООО «Велесстрой-СМУ» в значительной степени зависит от уровня их личных взаимоотношений с непосредственным руководителем.

В результате они больше заинтересованы не в улучшении качества своего труда и повышения своей инициативности и самостоятельности, а в формировании хороших отношений с их руководителем, что оказывает негативное влияние на эффективность их труда. По мнению специалистов ООО «Велесстрой-СМУ» их заработная плата также в значительной степени зависит от формальных характеристик их кадрового потенциала (уровня образования, продолжительности работы в компании и т.д.), а также их личностных взаимоотношений с непосредственным начальником.

Но в тоже время заработная плата специалистов ООО «Велесстрой-СМУ», по их мнению, лишь незначительно зависит от производительности и качества их труда. Таким образом, специалисты ООО «Велесстрой-СМУ» еще в меньше степени, чем рабочие, стимулированы к повышению производительности и качеству своего труда, а в большей степени ориентированы на формировании хороших отношений с их непосредственным начальником, а также улучшения формальных критериев. При этом, даже если фактически уровень заработной платы сотрудников зависит от производительности и качества их труда, но они не видят данную взаимосвязь, то соответственно все равно данная зависимость не оказывает влияние на их трудовое поведение.

Поэтому в целом система оплаты труда в ООО «Велесстрой-СМУ», с точки зрения ключевого механизма стимулирования персонала является недостаточно эффективной, что и обуславливает потребность в её совершенствовании. Изначально обобщим в оценку факторов внутренней среды с применением метода SNW анализа (см. таблицу 15).

Таблица 15

SNW анализ факторов внутренней среды ООО «Велесстрой-СМУ»

Фактор	Качественный анализ позиции		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
1	2	3	4
Организационная структура			+
Финансовое состояние			+
Невысокий уровень текучести кадров	+		
Наличие структурного подразделения, отвечающего за систему оплаты труда	+		

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
Достаточно четкая регламентация распределения функций по организации оплаты труда в компании	+		
Отсутствие детального положения о системе оплаты труда			+
Конкурентоспособный уровень заработной платы	+		
Преобладание в мотивационном профиле (оценка по методике Риччи и Мартина) ориентации на материальное вознаграждение	+		
Высокий уровень социальной защищенности	+		
Система оплаты труда стимулирует рабочих в повышению производительности труда	+		
Низкий уровень регламентации системы оплаты труда			+
Низкий уровень взаимосвязи доходов сотрудников с результатами их труда			+

По данным таблицы 15 отдельные факторы оказывают негативное влияние на эффективность и стабильность функционирования ООО «Велесстрой-СМУ» и обуславливает наличие достаточно существенных рисков.

2.4. SWOT анализ ООО «Велесстрой-СМУ»

В таблице 16 представлен перекрестный SWOT анализ.

Таблица 16

SWOT анализ ООО «Велесстрой-СМУ»

	Возможности	Угрозы
1	2	3
Внешняя среда	1. Возможность наращивания объемов за счет занятия сегментов рынка после ухода иностранных компаний-конкурентов 2. Возможность увеличение доходов за счет участия в строительстве инфраструктуры для транспортировки нефти и газа в Азию и повышения инвестиций в российскую экономику 3. Улучшение кадрового обеспечения за счет ухудшения ситуации с безработицей ил снижения уровня доходов населения 4. Возможность получения государственной поддержки 5. Повышение эффективности за счет применения аутсорсинга	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 2. Увеличение налогового бремени (в части роста размера страховых взносов во внебюджетные фонды). 3. Увеличение затрат из-за инфляционных процессов 4. Возникновение дефицита трудовых ресурсов 5. Необходимость повышения уровня заработной платы из-за повышения спроса на рабочую силу 6. Ухудшение качества подготовки новых сотрудников

1	2	3
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. Оптимальная орг. структура 2. Высокий уровень укомплектованности штата персоналом соответствующей квалификации 3. Невысокий уровень текучести 4. Конкурентоспособный уровень заработной платы 4.. Высокий уровень социальной защищенности сотрудников 5. Мобильность производственных мощностей. 6. Наличие структурного подразделения, отвечающего за систему оплаты труда. 7. Достаточно четкая регламентация распределения функций по организации оплаты труда в компании. 8. Система оплаты труда стимулирует рабочих в повышению производительности труда	1. Финансовое состояние компании хуже, чем в среднем по отрасли. 2. В компании наблюдается ухудшение экономической эффективности (в частности рентабельности). 3. Система оплаты труда не обеспечивает достаточного влияние на мотивацию персонала из-за отсутствия взаимосвязи доходов сотрудников с результатами их труда, а также влиянием субъективных мнений и суждений. 4. Низкий уровень регламентации системы оплаты труда

По данным SWOT анализа в приложении 1 составлен перекрестный SWOT анализа. В целом следует отметить, что 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. Однако для реализации возможностей компании необходимо устранить свои слабые стороны и в первую очередь неспособность системы оплаты труда обеспечивать мотивацию труда персонала. Ведь именно этот аспект в значительной степени определяет успешность и эффективность функционирования компании.

Выводы по 2 главе

1. 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. 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, уровень 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.

2. В структуре себестоимости ООО «Велесстрой-СМУ» в 2019-2021 годах превалировали 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.

3. В ООО «Велесстрой-СМУ» в настоящее время применяется одна системп 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.

4. По результатам проведенного исследования была подтверждена сформулированная гипотеза о том, что система оплаты труда на ООО «Велесстрой-СМУ» является не оптимальной и нуждается в совершенствовании. В частности об этом свидетельствует о том, что в целом система оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ» не является эффективной и не использует весь свой мотивационный потенциал. 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 том, что заработная плата в большей степени зависит от продолжительности работы в компании и уровня профессиональном 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.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ООО «ВЕЛЕССТРОЙ-СМУ»

3.1 Основные направления совершенствования системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ»

На основании результатов проведенного исследования в рамках настоящего проекта для совершенствования системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ», был предложен ряд рекомендаций, представленных на рисунке 14.

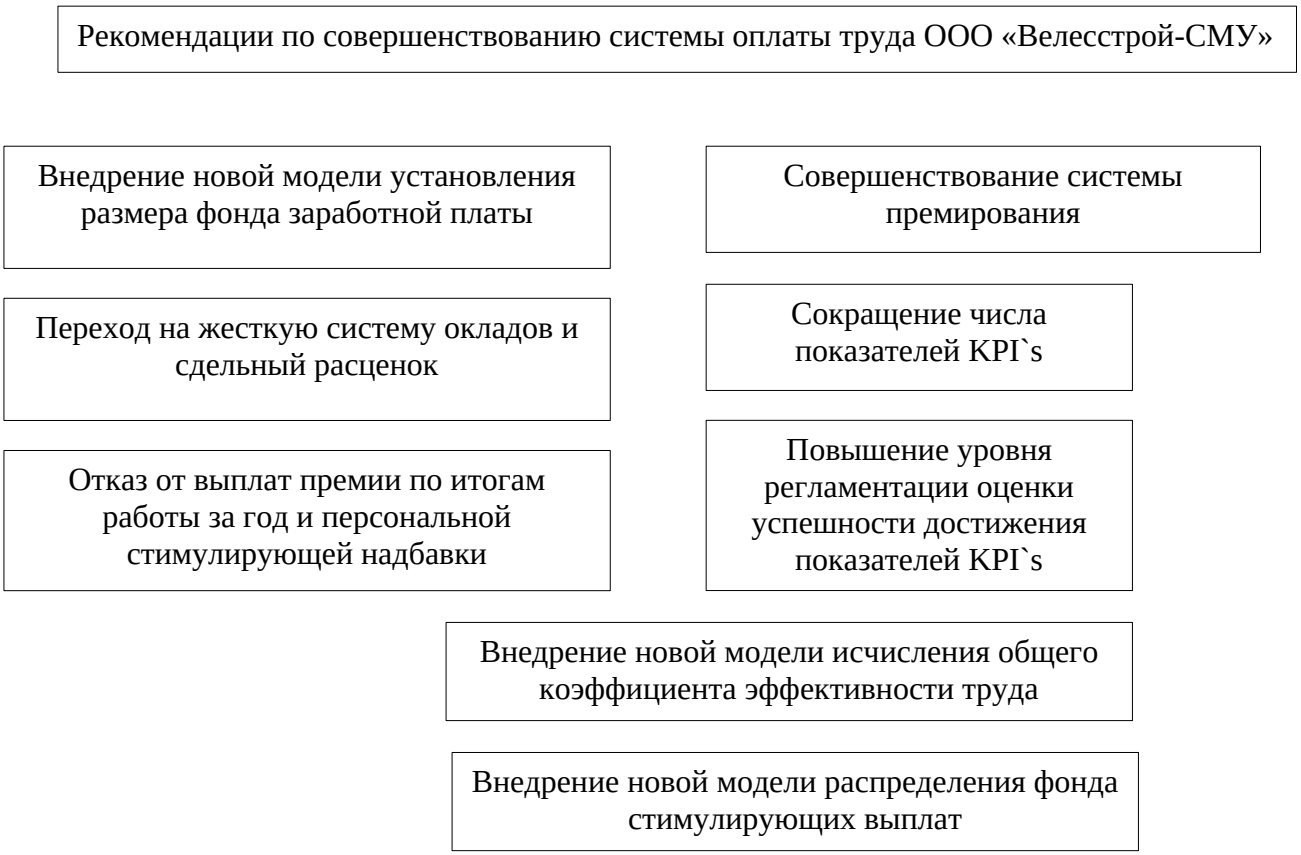


Рисунок 14– Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ»

Согласно рисунку 14, первой предлагаемой рекомендацией, направленной на совершенствование системы оплаты труда в ООО «Велесстрой-СМУ» является 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. Необходимо обратить внимание, что в

настоящее время в ООО «Велесстрой-СМУ» отсутствуют механизмы, ограничивающие уровень фонда заработной платы, что в 2021 году привело к ухудшению рентабельности деятельности компании и оказало негативное влияние на уровень её прибыли. Суть данной модели будет заключаться в формировании фонда стимулирующих выплат компании по следующей формуле:

$$Ф_{св} = B_{м} \times \%_{ФЗП} - OB_{общ} - KB_{общ}, \text{ где} \quad (6)$$

$Ф_{св}$ – фонд стимулирующих выплат сотрудникам компании;

$В_{м}$ – выручка компании за месяц (исчисленная по методы отгрузки);

$\%_{ФЗП}$ – нормативный процент фонда заработной платы от выручки;

$ОВ_{общ}$ – общая сумма начисленного основного вознаграждения за месяц всем сотрудникам компании;

$КВ_{общ}$ – общая сумма начисленных доплат компенсационного характера всем сотрудникам компании;

Реализация данной рекомендации позволит:

1. Обеспечить установление зависимости между уровнем доходов сотрудников от успешности деятельности компании, путем привязки фонда заработной платы к уровню выручки. В свою очередь, это хотя бы частично будет способствовать стимулированию сотрудников компании к действиям, способствующим повышению эффективности деятельности компании. Конечно, на низовом уровне данное воздействие будет незначительным, т.е. линейные специалисты и рабочие не будут видеть взаимосвязи между их трудовой деятельности и эффективностью функционирования компании. Но, чем выше сотрудник (руководитель) будет занимать должность, тем большим влиянием на общую эффективность деятельности компании он будет обладать – тем больше будет сила его стимулирования, т.к. он будет в большей степени понимать и осознавать связь между своей трудовой деятельностью и эффективностью функционирования компании.

2. 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.

3. Обеспечить стимулирование руководителей к повышению эффективности использования трудовых ресурсов компании. В настоящее время, руководители и сотрудники не заинтересованы в сдерживании штата сотрудников компании, так как при увеличении нагрузки на структурное подразделение им проще увеличить численность сотрудников, чем оптимизировать бизнес-процессы и повысить эффективность труда сотрудников. Увеличение численности сотрудников будет приводить к росту общей суммы основного вознаграждения, и будет уменьшать премиальный фонд, что приведет к снижению заработной платы отдельных сотрудников.

Второй предлагаемой рекомендацией, направленной на совершенствование системы оплаты труда в ООО «Велесстрой-СМУ», является переход на жесткую систему окладов и сдельный расценок. 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 расценок для отдельных видов работ, вне зависимости от того кто их будет выполнять. Необходимо отметить, что наличие у сотрудника значительного стажа работы в компании и высокий уровень его профессиональной компетентности не представляет для компании ценности сами по себе. Компания в них заинтересована исключительно с точки зрения их способности обеспечивать высокую результативность и качество труда сотрудников. Поэтому и система оплаты труда в ООО «Велесстрой-СМУ» должна быть ориентирована анна осуществление выплат не за наличие у сотрудника определенного стажа работы в компании или хороший уровень профессиональной компетентности, а за достижение высоких результатов их трудовой деятельности. Реализация данной рекомендации позволит обеспечить:

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

2. Снизить влияние субъективных мнений и суждений руководителей, а также из симпатий и антипатий к сотрудникам на принятие решений, связанных с установлением доходов сотрудников. Благодаря тому, что при применении жесткой системы окладов и сдельных расценок исчезнет необходимость установления коэффициентов уровня профессиональной компетенции, по которым в настоящее время в ООО «Велесстрой-СМУ» отсутствует четкая методика их исчисления и это осуществляется в реальности по усмотрению руководителей.

3. Повышение зависимости уровня премии от реальной результативности и качества труда сотрудников, ведь база для их начисления не будет дифференцироваться от продолжительности работы сотрудника в группе компаний «Велесстрой» и уровня их профессиональной компетентности.

Третьей предлагаемой рекомендацией, направленной на совершенствование системы оплаты труда в ООО «Велесстрой-СМУ» является отказ от выплат премии по итогам работы за год и персональной стимулирующей надбавки. Как уже было ранее установлено, ни премия по итогам работы за год, ни персональная стимулирующая надбавка, не оказывают влияния на трудовое поведение сотрудников и соответственно в качестве механизмов стимулирования

труда, которые они по сути должны быть, являются не эффективными. При этом они оттягивают на себя часть средств фонда выплат стимулирующего характера, чем снижают мотивационной потенциал главного механизма мотивации в ООО «Велесстрой-СМУ» - основной премии. Реализации данной рекомендации позволит увеличить удельный вес основной премии в доходах сотрудников. На рисунке 15 для наглядности представлен прогноз изменения удельного веса основной премии при условии реализации предлагаемой рекомендации.

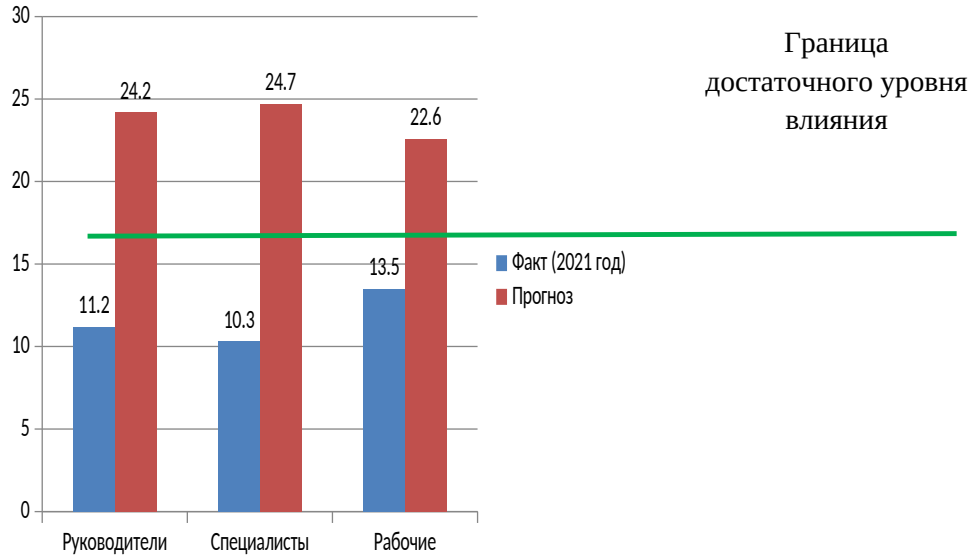


Рисунок 15 – Прогноз изменения удельного основной премии в трудовых доходах сотрудников ООО «Велесстрой-СМУ» при реализации третьей рекомендации, %

Согласно данным, представленным на рисунке 15, в настоящее время в зависимости от категории персонала основная премия составляет от 10,3% до 13,5%. При этом многие исследователи в качестве оптимального диапазона удельного веса премий относительного заработной платы указывают уровне не ниже 20%. Поэтому, несмотря на достаточно высокую долю в трудовых доходах доплат стимулирующего характера, мотивационный потенциал основной премии остается низким. 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 трудовой поведение сотрудников.

Последней предлагаемой рекомендацией является 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 системы оценки успешности достижения показателей KPI`s;

- внедрение новой модели исчисления общего коэффициента эффективности труда;

- внедрение новой модели распределения фонда стимулирующих выплат.

В настоящее время значимых исследований, направленных на установление оптимального диапазона показателей KPI`s, которые исходя из психофизиологических характеристик, сотрудники могут контролировать, не проводилось. Один из ведущих российских экспертов в сфере управленского консалтинга А.К. Клочков указывал, что на индивидуальном уровне оптимальным диапазоном числа показателей KPI`s является диапазон от 3 до 5 показателей. Поэтому в ООО «Велесстрой-СМУ» предлагается установить предельный уровень числа показателей KPI`s, применяемых для оценки сотрудников, как 5 показателей. Это позволит свести к минимуму риск того, что сотрудники не смогут выстраивать свою деятельность с учетом показателей и упускать контроль над отдельными показателями.

Следующей мерой, направленной на совершенствование системы премирования в ООО «Велесстрой-СМУ является внедрение новой системы оценки успешности достижения показателей KPI`s. Суть данной системы будет заключаться в исчислении общего коэффициента KPI по следующей формуле:

$$K_{общ} = \frac{\sum З_i \times K_i}{4}, \text{ где} \quad (7)$$

$K_{общ}$ – общий коэффициент KPI, характеризующий общую результативность и качество труда сотрудника;

$З_i$ – оценка успешности достижения определенного показателя (i-го) в баллах;

K_i – весовой коэффициент i-го показателя

Ключевой особенностью данной модели исчисления общего коэффициента KPI, от применяемой в настоящее время является введение весового коэффициента. Основным предназначением данного коэффициента будет являться характеристика важности отдельного показателя KPI с точки зрения общей результативности и эффективности труда сотрудников. Данный коэффициент должен присваиваться абсолютно каждому показателю с учетом представленных ниже требований:

- значение коэффициента не может быть выше 0,5, т.к. это приведет к тому, что сотрудники будут ориентировать только на один показатель, что снизит общую результативность их труда, ведь один показатель не в состоянии характеризовать успешность и качества труда сотрудника;

- значение коэффициента не может быть меньше 0,1, т.к. в этом случае значимость данного коэффициента с точки зрения общей результативности и эффективности труда сотрудника будет незначительной и применение данного показателя будет не целесообразным;

- значения коэффициентов должны округляться до второго знака после запятой (могут и до первой по решению лиц, устанавливающих данные коэффициенты), чтобы избежать чрезмерной;

- в одной системе показателей KPI`s (в показателях KPI по какой-либо одной должности) общая сумма коэффициентов должна быть равно единице.

Внедрение новой системы оценки успешности достижения показателей KPI`s позволит обеспечить, чтобы сотрудники в первую очередь концентрировали свои усилия на достижение не наиболее простых показателей, а наиболее важных и значимых для компании, что окажет положительное влияние на результативность их труда. Следующей мерой, направленной на совершенствование системы премирования в ООО «Велесстрой-СМУ» является повышение урвоня регламентации оценки успешности достижения показателей KPI`s. Суть данной рекомендации предполагает сохранение бальной оценки успешности достижения показателей KPI`s. Но при этом она будет предполагать, что для каждого показателям показателя будет четко конкретизировано - при каких условиях успешность достижения показателей будет оцениваться на тот или иной балл. В таблице 17 представлено для примера проект системы весовых коэффициентов и алгоритма оценки успешности достижения показателей KPI`s для должности сварщика

Таблица 17

Проект системы весовых коэффициентов и алгоритма оценки успешности достижения показателей KPI`s для должности сварщика

Наименование показателя	Алгоритм оценки	Коэффициент
1	2	3
Производительность труда за вахту (нормо-часов), в среднем за месяц вахты	4 балла – более 312 нормо-часов; 3 балла – 312 нормо-часов; 2 балла – от 305 до 311 нормо-часов; 1 балл – от 295 до 304 нормо-часов; 0 баллов - менее 295 нормо-часов.	0,15
Удельный вес некачественно выполненной сварки (уровень брака), %	4 балла – 0% 3 балла – от 0,01% до 0,49%; 2 балла – от 0,05% до 0,99%; 1 балл – от 1,00% до 1,99%; 0 баллов – 2,0% и более.	0,25
Эффективность использования материальных ресурсов (перерасход в % к нормативному потреблению)	4 балла – 0% 3 балла – от 0,1% до 1,0% 2 балла – от 1,1% до 2,0%; 1 балл – от 2,1% до 4,0%; 0 баллов – более 4%	0,10

Продолжение таблицы 17

1	2	3
Доля своевременно выполненных заказ - нарядов	4 балла – 100% 3 балла – 98-99%; 2 балла – 96-97%; 1 балл – 94-95%; 0 баллов – менее 94%.	0,25
Дисциплинированность трудовая	4 балла – отсутствие замечаний за период вахты; 3 балла – не более 1-2 несущественных замечаний за период вахты; 2 балла – не более 1-2 несущественных замечаний, либо 1 опоздание не более, чем на 1 час. 1 балла – не более 2 опозданий (в общей сумме не более 2 часов) 0 баллов – иная ситуация.	0,25

Разработка алгоритмов оценки успешности достижения показателей KPI`s и присвоение коэффициентов по всем показателям KPI и по всем должностям позволит свести к минимуму влияние на принятие решений субъективных мнений и суждений, а также личностного отношения руководителей к подчиненным. Кроме того это будет способствовать и формирования у сотрудников четкого понимания, чего от них ждем компания, что является очень важным для управления их трудовым поведением.

Последней мерой совершенствования системы премирования в ООО «Велесстрой-СМУ» является внедрение новой модели распределения фонда стимулирующих выплат. Её суть будет заключаться в организации двух этапного распределения премиального фонда. На первом этапе общим премиальный фонд компании будет распределяться по структурным подразделениям по следующей формуле:

$$ПФ_{сп} = ПФ_{общ} \times \frac{OB_i \times K_p}{\sum OB_i \times K_p}, \text{ где} \quad (8)$$

$ПФ_{сп}$ – премиальный фонд структурного подразделения ООО «Велесстрой-СМУ»;

$ПФ_{общ}$ – общий премиальный фонд по ООО «Велесстрой-СМУ»

$ОВ_i$ – сумма основного вознаграждения, начисленного всем работникам структурного подразделения за отчетный месяц;

K_p – коэффициент эффективности структурного подразделения.

Согласно формуле 8 распределяться премиальный фонд будет исходя из размера основного вознаграждения сотрудников (это позволит дифференцировать уровень премиального фонда структурного подразделения от численности его сотрудников и их положения), а также коэффициента эффективности структурного подразделения. Данный

коэффициент, по сути, будет аналогичен показателю KPI, и он будет характеризовать результативность деятельности структурного подразделения за месяц. Его значения могут варьироваться от 0 (когда деятельность структурного подразделения была провальной), до 1,0 (высокая результативность деятельности структурного подразделения). Данная модель формирования премиального фонда структурных подразделений позволит обеспечить соблюдение принципа справедливости, т.к. будет исключаться или сводится к минимуму, когда уровень премий у сотрудников не эффективных структурных подразделений будет такой же, как и у эффективных. Кроме того данная модель будет обуславливать формирование у сотрудников заинтересованности не только в достижении высоких личных высоких результатов, но успехи структурного подразделения в целом. Так как от этого будет зависеть размер премиального фонда структурного подразделения, а соответственно и премия её сотрудников. Распределения премиального фонда структурного подразделения в целом будет происходить по аналогичной методике:

$$П_{осн} = ПФ_{сп} \times \frac{ОВ_i \times К_р}{\sum ОВ \times К_р}, \text{ где} \quad (9)$$

$П_{осн}$ – размер основной премии, начисленной сотруднику структурного подразделения;

$ПФ_{сп}$ – – премиальный фонд структурного подразделения ООО «Велесстрой-СМУ»;

$ОВ_i$ – сумма основного вознаграждения сотрудника структурного подразделения;

$К_р$ – общий коэффициент успешности достижения показателей KPI`s сотрудника структурного подразделения.

Данная модель распределения премиального фонда будет способствовать повышению справедливости. В целом в совокупности все предлагаемые рекомендации позволят обеспечить соблюдение принципов объективности, справедливости и эффективности, что окажет положительное влияние на успешность и стабильность функционирования компании. Далее будет представлен организационный план реализации предлагаемых рекомендаций

3.2. Организационный план реализации рекомендаций и оценка их эффективности

В рамках организационного плана реализации предлагаемых рекомендаций изначально в таблице 18 представим матрицу ответственности с выделением следующих типов уровнем ответственности (возлагаемых функций):

- контроль (обозначается «К») – функция по контролю за успешностью и своевременностью реализации этапа реализации рекомендации;

- управление (обозначается «У») – функция по управлению реализации этапа;

- исполнение (обозначается «И») – функция по непосредственному выполнению работ по реализации этапа;

- участие / вспомогательное исполнение (обозначается буквой «ВИ») – функция по содействию основному исполнителю в выполнении работ.

Таблица 18

Матрица ответственности при реализации предлагаемых рекомендаций

Функция	Ген. директор	Фин. служба	Кадровая служба	IT отдел	Руководители структурных подразделений
1	2	3	4	5	6
Определение KPI, которые следует исключить для оптимизации их числа	К		У, О		ВИ
Создание шкалы оценки по всем показателям KPI	К		У, О		ВИ
Установление весовых коэффициентов (важности)	К		У, О		ВИ
Разработка Положения «Об оплате труда персонала» с учетом рекомендаций	К, У	ВИ	О	ВИ	
Разработка Положения «О стимулирующих выплатах» с учетом рекомендаций	К, У	ВИ	О	ВИ	
Коррекция информационной системы и 1С с учетом изменения оплаты труда	К		К, У	О	
Подготовка информационных материалов для сотрудников и специалистов с учетом изменения системы оплаты труда	К		У, О		
Обращение генерального директора к персоналу с информированием их об изменения в системе оплаты	К, У, О		О		
Разъяснений сотрудникам сути изменения и порядка расчета з/п по новой системе	К		К, У		О
Тестовое применение системы	К, У		О	О	О

Согласно данным, представленным в таблице 18, выполнение большинства работ / действий, связанных с реализацией предлагаемой рекомендации будет возлагать на кадровую службу компании. А контролировать успешность реализации предлагаемых рекомендаций в основном будет генеральный директор ООО «Велесстрой-СМУ». Также к реализации предлагаемых рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда будут

подключаться финансовая служба, IT-отдел и руководители структурных подразделений ООО «Велесстрой-СМУ». План реализации предлагаемых рекомендаций представлен в таблице 19

Таблица 19

План реализации предлагаемых рекомендаций

Функция	Ответственное лицо	Дата	
		Начало	Завершение
Внедрение новой модели установления размера фонда заработной платы	Руководитель кадровой службы	01.02.2023	01.08.2023
Переход на жесткую систему окладов и сдельный расценок	Руководитель кадровой службы	01.02.2023	01.08.2023
Отказ от выплат премии по итогам работы за год и персональной стимулирующей надбавки	Руководитель кадровой службы	01.02.2023	01.08.2023
Совершенствование системы премирования	Руководитель кадровой службы	01.02.2023	01.08.2023

План-график представлен в приложении 2. Согласно данным, представленным в в таблице 19 и приложении 2, прогнозируемой датой начала реализации предлагаемых рекомендаций является 1 февраля 2023 и на реализацию данных рекомендаций с учетом тестового запуска потребуется 6 месяцев. Вводится измененная система оплаты труда в ООО «Велесстрой-СМУ» будет с 1 августа 2023 года. Далее будут рассмотрены риски, связанные с изменением системы платы труда в ООО «Велесстрой-СМУ» (см. таблицу 20).

Таблица 20

Анализ рисков, связанных с изменением системы оплаты труда

в ООО «Велесстрой-СМУ» (Ferma)

Наименование риски	Ущерб	Вероятность наступления	Методы предупреждения
1	2	3	4
1. Снижение доходов части сотрудников, обуславливающее их увольнение	Малый	Высокая	1. Проведение перед внедрением системы предварительной разъяснительной работы. 2. В период тестового запуска руководители должны выявлять сотрудников у которых снизился доход и обсуждать с ними причины и что сделать для её роста
2. Некорректное составление шкалы оценки успешности достижения	Малый	Средняя	Для выявления этих фактов будет предусмотрено тестовое внедрение системы, когда она будет действовать параллельно с существующей.

показателей KPI`s			Специалисты кадровой службы должны будут собирать обратную связь от сотрудников

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4
3. Неприятие сотрудниками новой системы оплаты труда	Большой	Средняя	1. Проведение предварительной разъяснительной работы с персоналом. 2. В течении тестового периода демонстрация успешным сотрудникам выгодны для них данной системы
4. Непонимание сотрудниками сути новой системы оплаты труда, что будет приводить к отсутствие её влияния на трудовое поведение	Не большой	Не большая	Проведение разъяснительной работы с персоналом, как перед внедрением системы, так и на протяжении первого года её применения

Карта рисков представлена на рисунке 16.

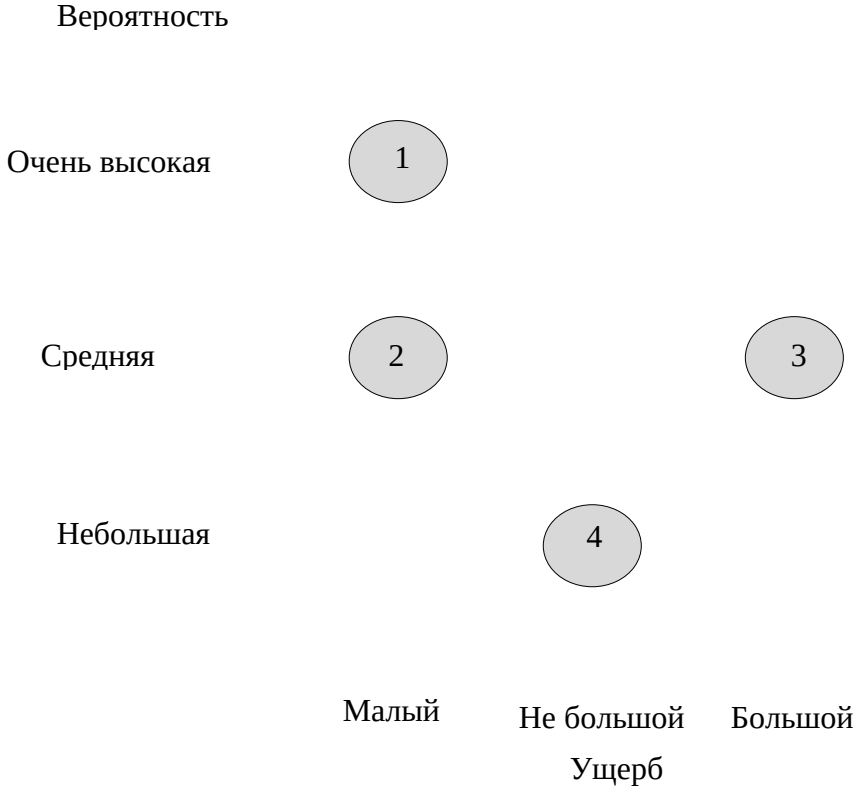


Рисунок 16 – Карта рисков при реализации предлагаемых рекомендаций

В целом следует отметить, что внедрение предлагаемых рекомендаций не будет обуславливать возникновение большого числа рисков, при этом большая часть из существующих рисков имеют либо низкую вероятность их возникновения, либо низкое влияние на эффективность деятельности компании. Однако по каждому выявленному риску, обуславливаемому реализацией предлагаемых рекомендаций, были выработаны меры, которые

позволяют свести вероятность их появления или их влияние на эффективность деятельности компании к минимуму.

Далее составим прогноз затрат на реализацию предлагаемых рекомендаций. В целом предлагаемые рекомендации не предлагают финансовых или материальных затрат и их реализация будет предусматривать только затраты труда сотрудников. Прогноз затрат труда сотрудников, обуславливаемых реализацией предлагаемых рекомендаций представлен в таблице 21.

Таблица 21

Прогноз трудозатрат на реализацию рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда, чел./часы

Функция	Категория персонала	
	Руководители	Специалисты
Определение KPI (в настоящее время – 42 должности)	3,5	7,0
Создание шкалы оценки по всем показателям KPI	5,0	70,0
Установление весовых коэффициентов (важности)	3,0	14,0
Разработка Положения «Об оплате труда персонала»	5,0	25,0
Разработка Положения «О стимулирующих выплатах»	5,0	25,0
Коррекция информационной системы и 1С	10,0	40,0
Подготовка информационных материалов для сотрудников и специалистов с учетом изменения системы оплаты труда	5,0	20,0
Обращение генерального директора к персоналу с информированием их об изменения в системе оплаты	20,0	20,0
Разъяснений сотрудникам сути изменения и порядка расчета з/п по новой системе	50,0	10,0
Тестовое применение системы	40,0	80,0
Итого	146,5	311
Всего	457,5	

В первую очередь будут рассмотрены трудозатраты труда на реализацию предлагаемых рекомендаций со снижением трудоемкости затрат вследствие упрощения системы оплаты труда. Во-первых, ограничение числа показателей KPI`s на уровне 5 показателей снизить трудоемкость расчета основной премии. В таблице 22 представлен прогноз снижения потребности в оценке числа показателей KPI`s.

Согласно данным, таблицы 22, реализация предлагаемых рекомендаций исключить необходимость оценок 12 394 показателей в месяц. По оценке специалистов кадровой службы в средней на оценку и утверждение 1 показателя тратиться 1,5 мин. Таким образом, в год снижение трудоемкости на выполнение этой функции будет составлять: 1,5 мин. (0,0267 часа) * 12 394 показателя * 12 месяцев = 3 718,2 чел-часа.

Таблица 22

Прогноз снижения потребности в оценки успешности достижения показателей KPI`s

Численность сотрудников	Среднее число показателей	Среднее число сокращенных показателей	Число сокращенных оценок показателей KPI`s (месяц)
363	10	5	1815
638	8	3	1914
3466	7,5	2,5	8665
Итого			12394

Таким образом, снижение трудоемкости оценки показателей KPI`s кратко превышает трудозатраты на реализацию предлагаемых рекомендаций, что уже обуславливает их эффективность. Однако основная ценность рекомендаций будет заключаться в их влиянии на мотивацию персонала.

Для оценки влияния рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда на мотивацию сотрудников в рамках настоящей работы был применен метод экспертной оценки. В качестве экспертов выступило 4 руководителя структурных подразделения и один ведущий специалист кадровой службы. Изначально эксперты были ознакомлены проведенным исследованием и выявленными существующими недостатками системы оплаты труда в ООО «Велесстрой-СМУ», а также с предложенными рекомендациями. Далее экспертам предложили оценить влияние предложенных рекомендаций на качество и результативность труда сотрудников компании по шкале от 0 до 5 баллов (при положительном влиянии они должны были указывать значения баллов с плюсом, а отрицательном – с минусом). Результаты экспертной оценки представлены в таблице 23.

Таблица 23.

Экспертная оценка влияния предлагаемых рекомендаций на качество и результативность труда сотрудников посредством изменения уровня их мотивированности

Эксперт	Влияние на качество труда	Влияние на результативность труда
№1	+2	+1
№2	+3	+2
№3	+3	+1
№4	+2	+3
№5	+3	+2
Средняя оценка	+2,6	+1,8

Согласно данным, представленным в таблице 23, по мнению экспертов, 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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оплата труда представляет собой вознаграждение, выплачиваемое сотрудникам за их труд. Это понятие является более широким, чем понятие «заработная плата», т.к. включает в себя вознаграждение, выплачиваемое не только работникам, осуществляющим свою деятельность на основании трудового договора, но и вознаграждения при использовании других форм привлечения наемного труда. В целом оплата труда представляет собой сложную экономическую категорию, которая относится к сфере денежно-товарных отношений и применяется при использовании наемного труда. В настоящее время исследователи выделяют пять основных функций, которые возлагаются на институт «оплаты труда»: стимулирующая, воспроизводственная, регулирующая и измерительно-распределительную функция, а также функция обеспечения платежеспособного спроса населения. Все пять представленных выше функций системы оплаты труда на достаточно высокой уровне между собой взаимоувязаны и друг друга дополняют.

В России выделяют два типа систем оплаты труда – тарифную и бестарифную системы, но преимущественно применяются именно тарифные системы оплаты труда (в первую очередь повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы), хотя постепенно всю большую популярность получают и не тарифные системы оплаты труда. В настоящее время нет какой-либо универсальной и наиболее эффективной системы. Каждая система имеет свои недостатки и достоинства и то, применение какой системы оплаты труда будет наиболее рациональным в компании или для отдельных должностей определяется значительным число факторов, таких как отраслевая принадлежность компании, уровень механизации и автоматизации труда, особенности применяемых технологий и т.д. Поэтому подбор систем оплаты труда для каждой компании должен осуществляться в индивидуальном порядке с учетом особенностей её внутренней и внешней среды.

В настоящее время в российской практике отсутствует какая-либо единая и общепризнанная методика оценки системы оплаты труда. Но в целом можно анализ системы оплаты труда может осуществляться по 4 основным этапам:

- 1 этап - анализ уровня и динамики затрат на оплату труда персонала
- 2 этап - анализ эффективности использования трудовых ресурсов
- 3 этап - анализ кадровой стабильности, текучести кадров и укомплектованности штата компании сотрудниками
- 4 этап - структурный анализ системы оплаты труда (по элементный анализ)

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.

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.

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. В целом ООО «Велесстрой-СМУ» обладает благоприятными условиями для своего развития, но существует потребность устранение такой слабой стороны компании, как ухудшение экономической эффективности её деятельности. В структуре себестоимости ООО «Велесстрой-СМУ» в 2019-2021 годах превалировали 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.

В ООО «Велесстрой-СМУ» в настоящее время применяется одна 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. 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.

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 расценок. 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 расценок 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 трудовой 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 реглаентации 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.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации принят Федеральным законом №197-ФЗ от 30 декабря 2001 года (в редакции от 25.02.2022 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации от 5 марта 2007 года. №10 ст. 1152.

2. Федеральный закон №422-ФЗ от 27.11.18 г. «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» // Собрание законодательства Российской Федерации от 3 декабря 2018 года. №49 ст. 4474

3. Выписки из ЕГРЮЛ по ООО «Велесстрой-СМУ» (от 01.11.2022)

4. Аббасова Р.Р. Понятие, виды и формы оплаты труда / Р.Р. Аббасова. [Электронный ресурс] – URL: https://moluch.ru/archive/309/69631/ (дата обращения 20.12.2022)

5. Ашихмина Я.Л. Сущность заработной платы / Я.Л. Ашихмина // Вестник магистратуры. 2018. №12-4 (87). С. 246-247

6. Барышникова Н. А. Организация и оплата труда на предприятии : учебное пособие / Н. А. Барышникова. – Саратов, 2018. – 385 с.

7. Буклет «О заработной плате в ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] URL: mzd.rzd.ru (дата обращения 18.03.2023)

8. Варге Е. Жизнь без KPI: чем заменить систему оценки эффективности сотрудников / Е. Варга [Электронный ресурс] – URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/360847-zhizn-bez-kpi-chem-zamenit-sistemu-ocenki-effektivnosti-sotrudnikov (дата обращения 18.03.2023).

9. Вовк О.Ю. Система оплаты труда: понятие, формы и основные принципы организации и регулирования оплаты труда / О.Ю. Вовк [Электронный ресурс] – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-oplaty-truda-ponyatie-formy-i-osnovnye-printsipy-organizatsii-i-regulirovaniya-oplaty-truda (дата обращения 20.12.2022)

10. Вырковский А. Грейды для апгрейда / А. Вырковский [Электронный ресурс] – URL: https://www.kommersant.ru/doc/861583 (дата обращения 18.03.2023).

11. Горелов, Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты : практикум для вузов / Н.А. Горелов. М. : Издательство Юрайт, 2022. – 412 с.

12. Еремина И.Ю. Анализ зарубежных моделей оплаты труда в условиях кризиса 2020 г. / И.Ю. Еремина [Электронный ресурс] – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zarubezhnyh-modeley-oplaty-truda-v-usloviyah-krizisa-2020-g (дата обращения 20.12.2022)

13. Епифанова, М. А. Основные понятия, виды, формы и системы оплаты труда в современных условиях хозяйствования / М.А. Епифанова. [Электронный ресурс] - URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-ponyatiya-vidy-formy-i-sistemy-oplaty-truda-v-sovremennyh-usloviyah-hozyaystvovaniya-1 (дата обращения: 28.11.2022).

14. Зелепухина С.В. Вебинар «16 систем оплаты труда» / С.В. Зелепухина. [Электронный ресурс] – URL: https://www.youtube.com/watch?v=bbjLiiz8sUM (дата обращения: 21.12.2022).

15. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала / С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 1 (21). С. 4.

16. Кибанов А.Я. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М. : КНОРУС, 2018. - 202 с.

17. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 524 с. .

18. Ковалева, А. В. Система грейдов для крупных научных организаций / А. В. Ковалева // [Электронный ресурс] - URL: https://esj.today/PDF/08ECVN521.pdf (дата обращения 17.11.2022)

19. Лапшова О.А. Оплата труда персонала: / О.А. Лапшова М. : Издательство Юрайт, 2022.- 349 с.

20. Лапшова О.А. Оплата труда персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / О.А. Лапшова – М. Издательство Юрайт, 2019. – 330 с.

21. Ленская И.Ю. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие / И.Ю. Ленская – М.: Мир науки, 2017. – 126 с.

22. Мацкевич О.В. Трудовое право: Учебник для бакалавриата / О.В. Мацкевич, А.Н. Приженникова, А.В. Буянова. - М.: Прометей, 2022. - 570 с.

23. Мирзагалямова З.Н. Оплата труда в экономике России / З.Н. Мирзагалямова // ВЭПС. 2018. №4. С. 55-59

24. Мурзинов А.В. Методы стратегического анализа : конспект лекций / А.В. Мурзинов А. В. Мю : Издательство Moscow Business School, - 224 с

25. Мусаева Х.М. Стимулирования труда работников путем грамотного подхода к применению систем оплаты труда // Деловой вестник предпринимателя. 2022. №1 (7). С. 171-175

26. Носырев И. Утомленные KPI: как формальная оценка эффективности подрывает работу / И. Носырев. [Электронный ресурс] – URL: https://www.rbc.ru (дата обращения 18.03.2023).

27. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. М. : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с. .

28. Отчет о деятельности ПАО «Газпром» за 2021 год [Электронный ресурс] – URL: https://sustainability.gazpromreport.ru/2021/4-personnel-development/4-1-gazprom-personnel/ (дата обращения 18.03.2023)

29. Отчет ПАО «Сбербанк» за 2021 год. [Электронный ресурс] – URL: sberbank.com (дата обращения 18.03.2023)

30. Панько Ю.В. Экономический анализ. Учебно-методическое пособие / Ю.В. Панько. – М.: Мир науки, 2018. – 133 с.

31. Пашкова Г.Г. Трудовое право : учебное пособие / Г.Г. Пашкова. – Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2018. – 258 с

32. Положение «О кадровой политике ООО «Газпром трансгаз Сургут». [Электронный ресурс] – URL: https://surgut-tr.gazprom.ru/ (дата обращения 18.03.2023)

33. Презентация «Мотивация и оплата труда в Росатоме» (2021 год) [Электронный ресурс] URL: https://rosatom-teplo.ru/upload/disclosure/306/550-xmndlpemfn.pdf (дата обращения 18.03.2023)

34. Примеры KPI: изучаем, оцениваем, применяем // Профессиональный журнал коммерсанта «Коммерческий директор» [Электронный ресурс] – URL: Источник: https://www.kom-dir.ru/article/2132-primery-kpi (дата обращения 18.03.2023)

35. Райгородская В.С. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: учеб. пособие / В.С. Райгородская, Д.В. Зайцев, В.А. Гусейналиев. – М.: МАДИ, 2018. – 120 с.

36. Руткаукас Т.К. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / Т.К. Руткаускас. – Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2018. – 260 с.

37. Сафина, Д.М. Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие / Д.М. Сафина. – Казань: Казан. ун-т, 2018. – 123 с.

38. Трудовое право: учебник для вузов / В.Л. Гейхман М. : Издательство Юрайт, 2022. – 432 с.

39. Федотов М. С. Понятие и функции оплаты труда / М. С. Федотов. // Молодой ученый. - 2020. - № 20 (310). - С. 456-460.

40. Филющенко Л.И. Трудовое право / Л.И. Филющенко, И.Н. Плешакова Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 204 с.

41. Хэй-метод на российской почве [Электронный ресурс] – URL: https://hr-academy.ru/to_help_article.php?id=183 (дата обращения 18.03.2023).

42. Яковлева Т.М. Особенности проведения PESTEL-анализа / Т.М. Яковлева. [Электронный ресурс] – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-provedeniya-pestel-analiza (дата обращения: 22.04.2023).

Приложение 1

Перекрестный SWOT Анализ (+ - «да»; «-» - «нет»)

	Возможности					Угрозы					
	Возможность наращивания объемов за счет занятия сегментов рынка после ухода иностранных компаний-	Возможность увеличение доходов за счет участия в строительстве инфраструктуры для транспортировки нефти и газа в Азию и повышения инвестиций в российскую	Улучшение кадрового обеспечения за счет ухудшения ситуации с безработицей и	Возможность получения гос. поддержки	Повышение эффективности за счет применения аутсорсинга	Сокращение или «заморозка» инфраструктурных проектов в	Увеличение налогового бремени	Увеличение затрат из-за инфляционных процессов	Возникновение дефицита трудовых ресурсов	Необходимость повышения уровня заработной платы из-за повышения спроса на рабочую силу	Ухудшение качества подготовки новых сотрудников
Сильные стороны	Позволяют ли получить преимущества благодаря этой возможности					Позволяют ли эти сильные стороны избежать данной угрозы					
Оптимальная орг. структура	+	+	-	+	+	-	-	+	+	+	-
Система оплаты труда стимулирует рабочих к росту производит-ии	+	+	-	-	-	-	-	+	-	+	-
Невысокий уровень текучести	+	+	-	+	-	-	-	+	+	-	+
Высокий уровень укомплектованности штата персоналом	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+
Конкурентоспособный уровень заработной платы	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	-
Высокий уровень социальной защищенности сотрудников	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	-
Мобильность производственных мощностей.	+	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-
Наличие подразделения, отвечающего за систему оплаты труда	+	+	-	-	-	-	-	+	+	-	
Достаточно четкая регламентация распределения функций по организации оплаты труда в компании	+	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-
Слабые стороны	Препятствуют ли эти слабые стороны использовать данную возможность					Препятствуют ли эти слабые стороны избежать угрозы					
Финансовое состояние компании хуже, чем в среднем по отрасли.	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-
В компании наблюдается ухудшение экономической эффективности	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-
Система оплаты труда не обеспечивает достаточного влияние на мотивацию из-за отсутствия взаимосвязи доходов сотрудников с результатами их труда, а также влиянием субъективных мнений	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Низкий уровень регламентации системы оплаты труда	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-

Приложение 2

Календарный план реализации рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда ООО «Велесстрой-СМУ»

Функция	Длительность дней	Дата		Месяц						
		Начало	Завершение	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август
Определение KPI, которые следует исключить для оптимизации их числа	10	01.02.2023	10.02.2023							
Создание шкалы оценки по всем показателям KPI	30	13.02.2023	13.03.2023							
Установление весовых коэффициентов (важности)	30	13.02.2023	13.03.2023							
Разработка Положения «Об оплате труда персонала» с учетом рекомендаций	11	20.03.2023	31.03.2021							
Разработка Положения «О стимулирующих выплатах» с учетом рекомендаций	11	20.03.2023	31.03.2021							
Коррекция информационной системы и 1С с учетом изменения оплаты труда	20	10.04.2023	30.04.2023							
Подготовка информационных материалов для сотрудников и специалистов с учетом изменения системы оплаты труда	5	17.04.2023	21.04.2023							
Обращение генерального директора к персоналу с информированием их об изменения в системе оплаты труда	2	24.04.2023	25.04.2023							
Разъяснений сотрудникам сути изменения и порядка расчета з/п по новой системе	16	10.05.2023	25.05.2023							
Тестовое применение системы	60	01.06.2023	31.07.203							
Начало применение новой системы оплаты труда	X	01.08.2023	X							