

УДК 796.062

Н.С. Олейник

ФГБОУ ВО Российский университет спорта «ГЦОЛИФК», Москва,
email: Ukhanovatv@gmail.com

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ВИТАРЭЛЬ»

Ключевые слова: материальная и нематериальная мотивация, фонд оплаты труда, производительность труда, KPI (Key Performance Indicators), зарплатоемкость, зарплатоотдача.

Эффективная система стимулирования персонала играет решающую роль в достижении их высокой производительности и удовлетворенности работой. Только мотивированный персонал готов и может решать поставленные задачи и достигать установленные цели. Это утверждение справедливо для предприятий и организаций всех форм собственности и направлений деятельности. Также можно отметить, что стимулирование труда является одной из значительных проблем современной науки управления. Необходимо отметить, что элементы стимулирования не ограничиваются только одной заработной платой (материальной составляющей), в нее также могут входить различные нематериальные составляющие: оплата обучения, повышения квалификации, льготный кредит, медицинские обследования и прочее.

N.S. Oleinik

FSBEI of HE Russian University Sport (SCOLIPE), Moscow, email: Ukhanovatv@gmail.com

IMPROVEMENT OF THE REMUNERATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE VITARELL LLC ENTERPRISE

Keywords: Material and non-material motivation, wage fund, labor productivity, KPI (Key Performance Indicators), salary intensity, salary return.

An effective incentive system for staff plays a crucial role in achieving their high productivity and job satisfaction. Only motivated staff is ready and able to solve the tasks and achieve the set goals. This statement is true for enterprises and organizations of all forms of ownership and activities. It can also be noted that labor stimulation is one of the significant problems of modern management science. It should be noted that the incentive elements are not limited to only one salary (material component), it may also include various non-material components: tuition fees, advanced training, preferential credit, medical examinations, etc.

Актуальность проблем формирования системы оплаты и стимулирования труда персонала невозможно недооценить. Современные организации сталкиваются с рядом сложностей, связанных с удержанием сотрудников. Эффективная система стимулирования персонала играет решающую роль в достижении их высокой производительности и удовлетворенности работой. Только мотивированный персонал готов и может решать поставленные задачи и достигать установленные цели. Это утверждение справедливо для предприятий и организаций всех форм собственности и направлений деятельности. Также можно отметить, что стимулирование труда является одной из значительных проблем современной науки управления [1].

Необходимо отметить, что элементы стимулирования не ограничиваются толь-

ко одной заработной платой (материальной составляющей), в нее также могут входить различные нематериальные составляющие: оплата обучения, повышения квалификации, льготный кредит, медицинские обследования и прочее [2].

Цель исследования

Цель исследования – определить основные направления повышения экономической эффективности труда и роста производительности на предприятии.

Материал и методы исследования

Основные методы исследования – горизонтальный и вертикальный анализ и опрос. Проведен анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов и предложены мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда.

Результаты исследования и их обсуждение

По данным исследования, 82% опрошенных руководителей предприятий считают достойную зарплату лучшим способом стимулирования, но только 54% работодателей используют этот инструмент. Столько же руководителей предлагают работникам бесплатный чай/кофе в офисе. Кроме того, организации мотивируют сотрудников с помощью поддержки их достижений в корпоративных каналах (33%), оплаты обучения (28%), подарков за успехи (23%), корпоративного мерча (23%), прозрачной системы карьерного роста (21%) и организации питания в офисе (18%).

Стимулирование персонала является одним из ключевых элементов в управлении организацией. Основными теоретическими подходами являются содержательные и процессуальные теории мотивации. Параллельно практика компаний показывает, что в разработке мотивационных программ необходимо учитывать индивидуальные особенности работников, единые программы не приводят к желаемому результату.

Проведем анализ численности персонала ООО «Витарэль» (табл. 1).

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Витарэль» продолжает активное развитие производственной деятельности, что приводит к увеличению численности персонала. Рост числа сотрудников на 1 человека в 2022 году и на 7 человек в 2023 году свидетельствует о повышенной потребности в трудовых ресурсах для обеспечения эффективного процесса производства.

В ООО «Витарэль» к разным категориям сотрудников применяют отдельную систему оплаты труда. Повременная оплата используется для административного персонала, а сдельно-премиальная система для сотрудников отдела продаж и рабочих.

В целом, можно сделать вывод, что существующая система оплаты труда является достаточно справедливой, учитывает разный характер труда работников. Ключевым преимуществом компании является то, что уровень заработных плат несколько превышает средний уровень по области.

Также стоит отметить, что выплаты осуществляются стабильно, два раза в месяц: аванс в размере 30% от оклада выплачивается 25-го числа текущего месяца, основная часть заработной платы – 70% от оклада и премия (при наличии) – 10-го числа следующего месяца.

Динамику фонда оплаты труда представим на рисунке 1.

Сокращение в ФОТ отмечается за 2023 год только по выдачи премий за результативную работу (на 8,8%).

Структуру фонда оплаты труда ООО «Витарэль» представим в таблице 2.

Таким образом, в организации сумма премий остается на низком уровне, в то время как основную долю оплаты труда составляет оклад и тариф.

Низкая доля премий может уменьшить стимул к достижению лучших результатов и повышению производительности.

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов представим в таблице 3.

Таким образом, заработная плата в организации увеличивается незначительными темпами. По сравнению с ростом инфляции уровень оплаты труда сотрудников фактически не изменилась.

Низкая зарплата специалистов и рабочих создает серьезные проблемы для предприятия. Необходимо принимать меры для увеличения заработной платы данной категории сотрудников, чтобы снизить текучесть кадров и повысить мотивацию. Средняя зарплата рабочего составляет около 31,8 тыс. руб.

Производительность труда за 2023 год возросла на 38,16%. Это объясняется ростом численности более низкими темпами, чем изменение выручки в сторону роста.

Личные факторы также играют определенную роль в снижении производительности труда. Профессиональное выгорание, проблемы личного характера, здоровье и эмоциональное состояние – все это негативно сказывается на работе сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод о повышении эффективности использования кадров, поскольку производительность труда возрастает. Низкая заработная плата ключевых сотрудников является одним из факторов, на который необходимо обратить внимание.

Таблица 1

Динамика численности персонала организации ООО «Витарэль» за 2021-2023 гг., человек [5]

Показатель	Период			Абсолютное отклонение, +/-		Темп прироста, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022 к 2021	2023 к 2022	2022 к 2021	2023 к 2022
Руководители	5	5	6	0	1	0,0	20,0
Специалисты	5	5	6	0	1	0,0	20,0
Рабочие	13	15	20	2	5	12,4	35,7
Итого:	24	25	32	1	7	4,2	28,0

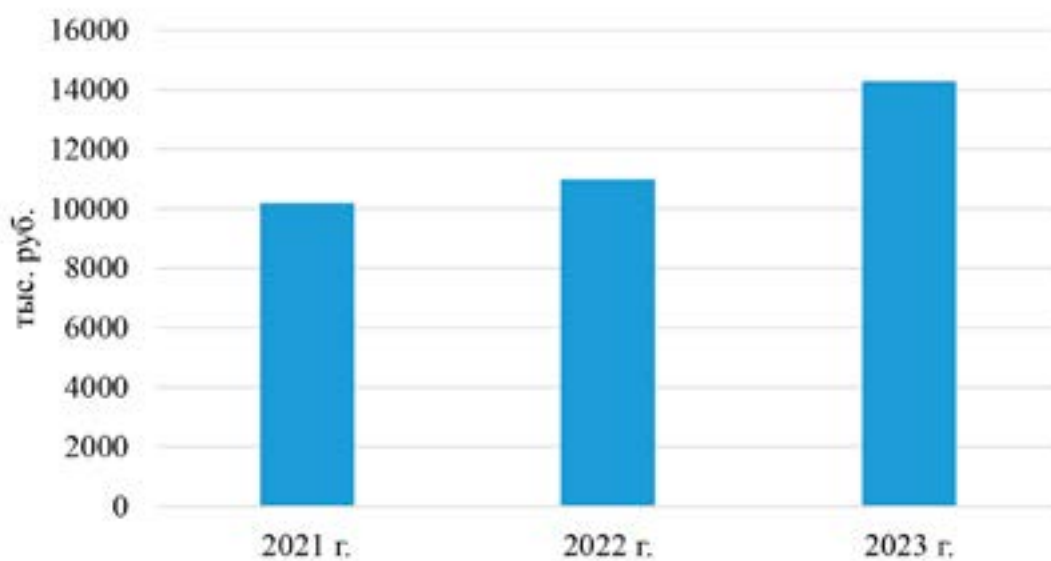


Рис. 1. Динамика фонда оплаты труда в ООО «Витарэль»

Таблица 2

Структура фонда оплаты труда ООО «Витарэль», тыс. руб.

Наименование	2021	2022	2023	Структура, %			Изм. в структуре, %	
				2021	2022	2023	2022 к 2021	2023 к 2022
Оплата труда по окладу и тарифу	8483	9023	11812	82,2	82,1	83,1	-0,1	1
Оплата отпусков	433	473	625	4,2	4,3	4,4	0	0,2
Оплата больничных	21	22	57	0,2	0,2	0,4	0	0,2
Премии по результатам работы	650	681	739	6,3	6,2	5,2	-0,1	-1
Премии к юбилею, праздникам	41	44	57	0,4	0,4	0,4	0	0
Доплаты и надбавки компенсационного характера	691	747	924	6,7	6,8	6,5	0,1	-0,3
Всего	10320	10991	14214	100	100	100	0	0

Таблица 3

**Динамика показателей эффективности использования трудовых ресурсов
ООО «Витарэль»**

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, (+/-)		Темп прироста, %	
				2022 к 2021	2023 к 2022	2022 к 2021	2023 к 2022
Выручка от реализации, тыс. руб.	52388	68595	144667	16207	76072	30,9	110,9
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	10320	10991	14214	671	3224	6,5	29,3
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб., в том числе:	35,8	36,6	37,0	0,80	0,38	2,2	1,0
– зарплата директора	84,3	85,6	87,3	1,3	1,7	1,5	2,0
– заработная плата главного бухгалтера	50,6	51,3	52,6	0,7	1,3	1,4	2,5
– средняя заработная плата специалистов	32,3	33,1	33,9	0,8	0,8	2,5	2,4
– средняя заработная плата рабочих	30,2	30,9	31,8	0,7	0,9	2,3	2,9
Зарплатоотдача, руб./руб.	5,08	6,24	10,18	1,16	3,94	22,9	63,1
Зарплатоемкость, руб./руб.	0,20	0,16	0,10	-0,04	-0,06	-18,7	-38,7
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2183	2744	4521	561	1777	25,7	64,8

Для повышения стимулирования сотрудников в ООО «Витарэль» применяют как материальные, так и нематериальные стимулы.

К материальным относится оплата труда. Ее выплачивают в ООО «Витарэль» по сдельно-премиальной и повременно-премиальной системам. Также по результатам года выплачиваются премии, в зависимости от того как сработала точка продаж.

Из фонда оплаты труда работникам в ООО «Витарэль» по необходимости оказывают материальную помощь, однако она не может превышать 4 тыс. руб.

Нематериальное стимулирование:

1. Поздравление с Днем рождения работников.

Данный инструмент мотивации применяется не во всех точках продаж. Где система применяется, там управляющий лично поздравляет именинника и дарит памятные подарки, например, открытку с эмблемой предприятия, где указано,

что сотрудник для организации является ценным.

2. Вручение Почетных грамот.

Почетная грамота вручается работнику по случаю профессионального праздника, а также в юбилейные даты сотрудника, за особый вклад и заслуги. Важно отметить, что в последние 3 года почетные грамоты не вручались.

Данный инструмент мотивации применяется не во всех точках продаж.

3. Присвоение звания Почетный работник.

Звание Почетный работник присваивается с целью морального и материального поощрения работников за особые заслуги перед предприятием.

Работник, которому присваивается звание «Почетный работник», заносится в книгу Почета предприятия, о чем ему выдается номерное Свидетельство. Вручение Свидетельства о присвоении звания «Почетный работник» производится в торжественной обстановке, как правило, на собрании коллектива отделения.

Не работающим пенсионерам, имеющим звание «Почетный работник», один раз в квартал предоставляется денежная выплата в размере, устанавливаемом директором. В последние 3 года звания не присваивались.

4. Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск.

Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам предприятия:

– при отсутствии в течение двенадцати месяцев дней временной нетрудоспособности – 5 дней;

– с ненормированным рабочим днем.

Отметим, что нематериальные методы стимулирования в организации применяются не всегда, а время от времени. Таким образом, можно отметить, что система нематериального стимулирования сотрудников в ООО «Витарэль» неэффективна.

Оплата за сверхурочные работы не приветствуется руководством, и эти вопросы, как правило, решаются неофициально с непосредственным начальником в конкретной точке общепита, обычно за это предоставляются отгулы или другие преференции в работе.

Отсутствие связи между зарплатой и прибылью организации основная проблема в ООО «Витарэль», люди, работающие в организации не мотивированы, не нацелены на результат, от чего очень сильно страдает качество обслуживания.

Для материального стимулирования, в тех подразделениях, где есть четко выражен эффект от продаж можно применить сдельно-премиальную или сдельно-прогрессивную оплату труда, а также аккордную оплату труда. Такая система оплаты труда стимулирует повышенную производительность и увеличение объема продаж. Помимо прямого денежного мотивирования можно использовать и не денежное материальное стимулирование, например, путевки, санаторно-курортное лечение, доставка рабочих транспортом предприятия.

Для работников структур, в которых сложно определить четкую выработку и где, как правило, используется окладная система оплаты труда, например, бухгалтерия, целесообразно применять различного вида премирование. Премии по итогам завершения серьезного про-

екта спланируют коллектив и побуждают к стремлению в выполнении общей цели.

В организации для линейных работников фактически отсутствует карьерный рост, учет кадрового резерва ведется, также проводится внутрифирменное обучение.

Для выявления проблем в системе мотивации был проведено анкетирование работников. В исследовании приняли участие 28 сотрудников.

Результаты ответа на вопрос: «Что в Вашей работе Вам не нравится?», представлены на рисунке 2.

Анализируя результаты ответа на вопрос: «Что в Вашей работе Вам не нравится?», можно сделать вывод, что наибольшему числу опрошенных не нравится уровень заработной платы – 54%.

Рабочий график не устраивает 25% опрошенных.

Значительное число опрошенных не устраивает объективность поощрения – 22% опрошенных.

Проанализируем результаты ответ на вопрос: «Как вы оцениваете систему моральной мотивации в компании?». Результаты представлены на рисунке 3.

Исследование показало, что более половины опрошенных (59%) находят действующую систему моральной мотивации вполне удовлетворительной, что свидетельствует о том, что существует эффективная система поощрения и признания труда сотрудников. Однако четверть опрошенных высказала мнение о том, что данная система может быть улучшена, так как она не продумана до конца.

Кроме того, небольшая часть опрошенных (6%) считает, что моральная мотивация практически отсутствует. Они указывают на недостаточную оценку руководителями усилий своих подчиненных.

Из результатов анализа ответов на вопрос о предпочитаемых формах моральной мотивации сотрудников ООО «Витарэль» можно сделать вывод, что большинство опрошенных (68%) выделили наивысшим рейтингом: возможность обучения, карьерный рост, рост ответственности. Это свидетельствует о стремлении работников к личностному и профессиональному развитию, а также к расширению своих возможностей в рамках предприятия.

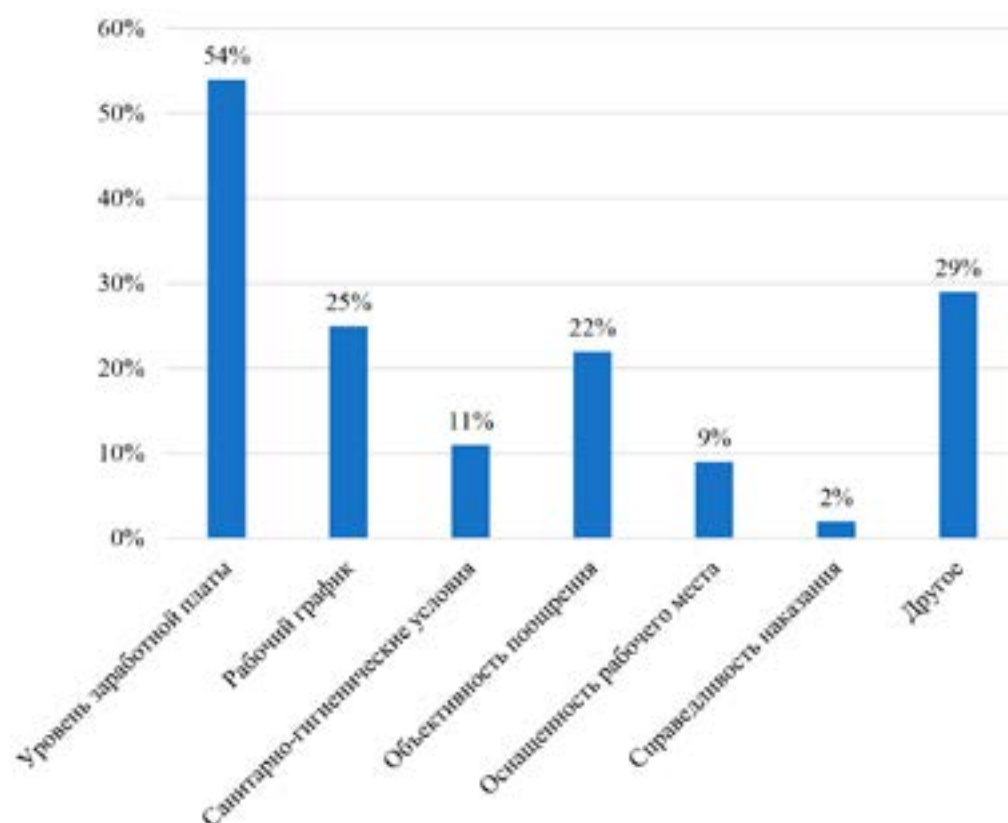


Рис. 2. Результаты ответа на вопрос: «Что в Вашей работе Вам не нравится?», %

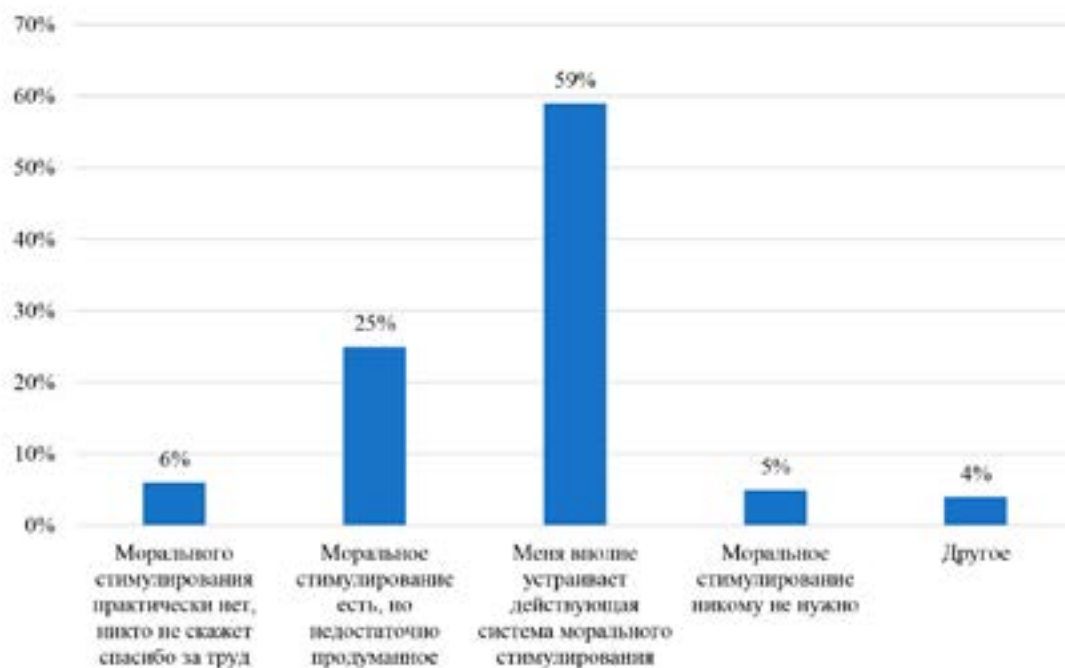


Рис. 3. Результаты ответа на вопрос: «Как вы оцениваете систему моральной мотивации в компании?», %



Рис. 4. Результаты ответа на вопрос: «Могли бы вы улучшить производительность своего труда, если бы Ваша зарплата за месяц напрямую зависела от выполнения объема работ?», %

Кроме того, значительная часть респондентов (46%) выделяет важность ощущать собственную принадлежность и уважение к себе. Это подчеркивает значимость взаимоотношений в коллективе, а также необходимость признания со стороны руководства и коллег.

Следует также обратить внимание, что формы моральной мотивации, связанные с почетными наградами, получили весьма низкий уровень поддержки со стороны опрошенных (3%). Это может указывать на то, что в данной компании более ценятся материальное поощрение, возможности для развития и признание в процессе работы, чем формальные награды.

Исходя из представленных данных, можно с уверенностью сказать, что для большинства людей высокий уровень заработной платы – это ключевой фактор при выборе работы (79% респондентов). Однако, не стоит забывать, что для многих работа также должна быть интересной и увлекательной.

66% опрошенных ценят возможность реализовывать себя, развиваться профессионально. Для них работа не просто способ заработка, но и средство самовыражения и самореализации.

Хороший дружный коллектив является наиболее важным аспектом для 58% опрошенных.

Ответы на вопрос: «Инициативность и открытость в общении с коллегами и руководителями в организации», представлена следующим образом:

– в организации любой сотрудник может высказать свои идеи по повышению

эффективности работы подразделения/филиала/компании и эти идеи будут рассмотрены – 66% опрошенных;

– зачастую все работают по своим задачам и остальное сотрудникам мало интересно – 23% опрошенных;

– руководители в организации редко общаются с сотрудниками и выслушивают их точку зрения – 4% опрошенных;

– инициатива и открытость в организации не приветствуется – 5% опрошенных.

Результаты ответа на вопрос: «Могли бы вы улучшить производительность своего труда, если бы ваша з\п за месяц напрямую зависела от выполнения объема работ?» представлена на рисунке 4.

Анализируя результаты, можно сделать вывод, что наибольшее число опрошенных считают, что если бы уровень заработной платы напрямую зависел от объема работ, то производительность труда бы выросла, так считают 72% опрошенных.

В результате анкетирования, проводимого на предприятии, были определены основные причины увольнения сотрудников, которые отображены на рисунке 5.

На основании результатов тестирования можно заключить, что основными причинами ухода сотрудников на предприятии являются:

- низкая заработная плата;
- плохая организация труда;
- отсутствие условий для карьерного роста;
- плохие отношения с руководством.

Полученные данные показывают необходимость в дополнительной мотивации работников предприятия.

Таким образом, проведенное исследование выявило проблемы, которые необходимо решать для повышения экономической эффективности деятельности труда, роста производительности.

Повышение эффективности работы предприятия это одна из самых важных задач в развитии бизнеса, только проанализировав работу предприятия и выяснив сильные и слабые стороны, можно строить успешную конкурентоспособную организацию способную противостоять внутренним и внешним вызовам [4].

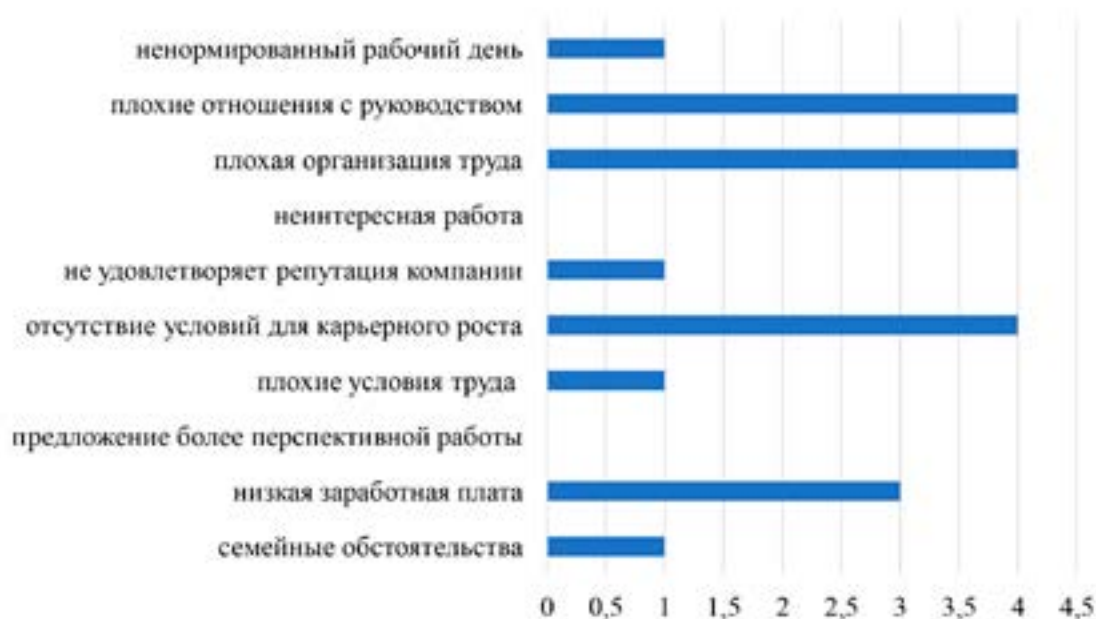


Рис. 5. Причины увольнения сотрудников, %

Кадровую политику предприятия в современных условиях нужно направить прежде всего на:

- создание максимально благоприятных условий труда, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя на работе комфортно,
- благоприятный психологический климат,
- сбалансированную систему оплаты труда, где каждый из работников видит взаимосвязь между вложенными усилиями и полученным вознаграждением,
- наличие социального пакета;
- возможность карьерного роста;
- возможности повышения квалификации.

Для улучшения системы оплаты труда нами предложено внедрение KPI.

Внедрение KPI (Key Performance Indicators) по оплате труда представляет собой стратегически важный процесс для компании, направленный на достижение оптимального баланса между результативностью сотрудников и их вознаграждением.

Преимущества внедрения KPI по оплате труда являются существенными и многогранными, они влияют

как на саму организацию, так и на ее сотрудников:

- система позволяет создать справедливую и прозрачную систему вознаграждения. Когда оплата труда базируется на конкретных показателях производительности и достижении целей, возникает ясное понимание того, какие результаты требуются для получения определенной суммы денег. Это снижает возможность появления несправедливых и предвзятых решений по оплате, при этом повышается доверие и мотивация работников;

– способствует улучшению производительности и эффективности работы сотрудников. Когда работники знают, какие конкретные показатели являются основой для оплаты, то они прикладывают больше усилий для достижения целей. Каждый сотрудник имеет ясное представление об обязанностях, что способствует увеличению мотивации и сосредоточенности на важных задачах. В результате, производительность приведет к росту доходов ООО «Витарэль»;

- внедрение системы KPI способствует более эффективному распределению ресурсов и управлению бизнес-процессами. Когда наблюдается прямая

корреляция между производительностью сотрудника и его вознаграждением, руководство организации стимулируется более точно определять приоритетные направления деятельности и правильно распределять ресурсы.

Важно установить достаточное количество показателей, отражающих не только количественные результаты, но и качество их достижения.

Следующий этап предполагает обучение руководителей и сотрудников новым принципам и правилам оплаты труда. Руководители продолжают играть важную роль в процессе формирования KPI, поскольку им предстоит отслеживать и поддерживать процесс, а также обеспечивать обратную связь с сотрудниками. Постоянное обучение, тренинги и регулярные создают эффективную систему обратной связи, основанную на конструктивном диалоге между руководством и сотрудниками.

И, наконец, внедрение KPI по оплате труда требует постоянного анализа и корректировки системы. С учетом изменений внешней среды и развития организации целесообразно регулярно выполнять проверку эффективности использования KPI и вносить необходимые изменения в систему оплаты труда. Выявленные слабые места и достигнутые успехи должны быть объективно оценены и учтены при корректировке показателей KPI.

Таким образом, внедрение KPI по оплате труда является сложным и многогранным процессом, который требует согласованного участия всех уровней руководства и активного вовлечения сотрудников. Грамотное использование предлагаемой системы дает возможность создать прозрачный и справедливый механизм оплаты труда, способствующий повышению эффективности работы компании в целом.

ООО «Витарэль» стремится к достижению успеха и процветания. Для этого организации необходимо установить ключевые показатели деятельности,

которые являются фундаментальными для ее роста и развития. Одним из таких показателей является рост выручки, что подразумевает увеличение спроса, доходов ООО «Витарэль». Сокращение расходов – важный элемент в стремлении к эффективности и улучшению финансового положения. Снижение претензий от клиентов является показателем высокого качества предоставляемых услуг и клиентоориентированного подхода компании. Выполнение плана по наполняемости групп – будет говорить о том, что компания успешно привлекает и обеспечивает высокое качество обучения. Также важна эффективная работа с просроченной задолженностью, которая гарантирует своевременные платежи и финансовую стабильность организации. Руководство ООО «Витарэль» должно придавать высшую важность всем перечисленным показателям, так как они являются основой для долгосрочного успеха предприятия. Это и будет являться ключевыми индикаторами.

Выводы

Таким образом, внедрение ключевых показателей эффективности является важным шагом для улучшения оплаты и стимулирования труда работников. Расчеты показали, что при хорошей работе менеджеров по продажам их заработная плата будет возрастать, соответственно, снизится текучесть кадров. Благодаря анализу показателей и введению новой системы оплаты труда, предприятие может достичь успешных результатов и улучшить производительность. Это даст возможность всем сотрудникам почувствовать себя ценными членами коллектива, так как мероприятия направлены на стимулирование персонала к достижению лучших результатов. В конечном итоге, внедрение ключевых показателей эффективности способствует не только росту заработной платы, но и укреплению позиций предприятия на рынке труда.

Библиографический список

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2022. 656 с.

2. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2024. 206 с.
3. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов. – 2е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2020. 202 с.
4. Одегов Ю.Г., Павлова В.В., Бабынина Л.С. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2024. 707 с.
5. Официальный сайт ООО «ВИТАРЭЛЬ». [Электронный ресурс]. URL: <https://vitarel.ru/> (дата обращения: 07.02.2025).

Дата поступления статьи в редакцию: 13.02.2025

Дата принятия статьи в печать: 21.03.2025