Таблица 8 Проект разработки системы мотивации персонала ООО «НЦЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Проблемы** | **Проектные мероприятия** | **Документационное обеспечение мероприятий проекта** |
| Размер заработной платы не превышает объем денежных средств , необходимых на удовлетворение индивидуальных потребностей . Отсутствие систем оценки личного вклада работника . | Внедрение системы грейдов | Положение об оплате труда и премировании сотрудников на основе грейдов в ООО «НЦЗ» |
| отсутствие в существующей системе профессионального развития методов оценки соответствия работников должностям и возможностей их профессионального и карьерного роста | Внедрение системы KPI | * Положение об оплате труда и премировании сотрудников ООО «НЦЗ» по KPI * Методика расчета KPI, |
| Отсутствие нематериальных методов стимулирования | * Конкурс «лучший сотрудник месяца» * квесты, полосы препятствий |  |

Таблица 11 - Факторы оценки типового рабочего места ООО «НЦЗ».

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Вес фактора, % | Количество баллов в зависимости от степени выраженности фактора | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| Управленческие навыки, руководство | 15 | 0 | 15 | 19 | 23 | 29 | 37 |  |
| Ответственность | 20 | - | 20 | 25 | 31 | 39 | 49 |  |
| Профессиональные знания, навыки | 25 | 0 | 25 | 31 | 39 | 49 | 61 |  |
| Навыки коммуникации/взаимодействия | 15 | 0 | 15 | 19 | 23 | 29 | 37 |  |
| Сложность работы/решение проблем | 15 | - | 15 | 19 | 23 | 29 | 37 |  |
| Условия работы | 10 | - | 10 | 13 | 16 | 20 | 24 |  |

Таблица 12 - Пример перечня типовых рабочих мест (должностей) ООО «НЦЗ» с указанием Грейдов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Типовое рабочее место (должность) | Минимальное значение баллов в грейде | Максимальное значение баллов в грейде | Грейд |
| Директор | 225 | 245 | 7 |
| Главный бухгалтер | 125 | 152 | 4 |
| Юрист | 104 | 126 | 3 |
| Менеджер по массовому подбору персонала | 130 | 150 | 5 |
| Менеджер координации | 160 | 200 | 6 |
| Секретарь | 85 | 104 | 2 |
| Специалист по обработке информации | 45 | 86 | 1 |

Таблица 19

Факторы повышения экономической эффективности от совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы системы управления | №  п/п | Наименование фактора | Наименование подсистем системы управления персоналом ООО «НЦЗ» | | | | | | | | | |
| Линейного руководства | Планирования и маркетинга персонала | Найма и учета персонала | Трудовых отношений | Условий труда | | Развития персонала | Мотивации и стимули-рования персонала | Социального развития | Развития оргструктур управления |
| Оргструк-  тура управления | 1. | Снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования оргструктуры управления | + |  |  | + | + | | + | + | + | + |
| Кадры управления | 2. | Повышение производительности труда работников за счет ускорения обучения, переподготовки и повышения квалификации | + | + | + | + | + | | + | + | + | + |
| 3. | Улучшение использования персонала | + | + | + | + | + | | + | + | + | + |
| 4. | Снижение текучести рабочих кадров | + |  |  |  | + | | + | + | + | + |
| 5. | Повышение уровня квалификации рабочих | + | + | + | + | + | | + | + | + |  |
| 6. | Сокращение потерь рабочего времени | + | + | + | + | + | | + | + | + | + |
| 7. | Снижение затрат на оргпроектирование | + |  |  |  | |  | + | + | + | + |
| Методы организации производства | 8. | Повышение уровня трудовой дисциплины | + |  |  | + | | + | + | + | + |  |
| 9. | Повышение культуры производства | + |  |  | + | | + | + | + | + |  |

**Примечание:** «+» означает, что совершенствование функционирования соответствующей подсистемы системы управления персоналом организации может дать экономический эффект (экономический результат) в сфере управления за счет соответствующего фактора.

Таблица 20.

Основные расчетные формулы для стоимостной оценки экономических результатов (Ру1) мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Непроизводственные**  **факторы** | **Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сфере управления (годовая экономия)** | **Показатели, составляющие формулу** |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  | Снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования оргструктуры управления | [(1800/1440-1) \* 15] \* 72000 = 270000 руб | *Ф1;Ф2* – годовой фонд рабочего времени всех управленческих работников до и после мероприятий, ч.;  *Чр –* численность управленческих работников до мероприятий, чел.;  *Зсу* – среднегодовая заработная плата одного управленческого работника, руб.;  *Ру1;Ру2 –* расходы на управления до и после мероприятий, руб.;  *А1;А2 –* годовой объем реализуемой продукции до и после мероприятий, руб. |
|  | Повышение производительности труда управленческих работников за счет ускорения обучения, переподготовки и повышения квалификации | 5 \* 200 \* [3/2 + 15362 \* ( 1 – 100 /100+0,3)] = 474478 руб. | *Ч* – численность управленческих работников, прошедших обучение, чел.;  *Цр* - стоимость одного часа работы работника, руб.;  *То* – время ускорения обучения, мес.;  *Тн* – планируемое время обучения, мес.;  *Ф* – годовой фонд времени работы одного работника, ч.;  - повышение производительности труда, %. |

Продолжение табл.20

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  | Улучшение использования персонала | 270000 \* 0,3= 81000 руб. | *Кис –* коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от улучшения использования персонала. Определяется экспертным путем. |
|  | Снижение текучести работников | 492800 \* ( 1 – 2/5) = 295680 руб.    1600 \* 44 \* 7=492800 руб. | - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;  *Зд –* среднедневной заработок одного работника, руб.;  *Чд –* количество человеко-дней неработы в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника;  *Кс –* коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;  *Кд –* коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату. |
| 5. | Повышение корпоративной культуры | 270000 \* 1,6=432000 руб. | *Кк –* коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от повышения корпоративной культуры (устранение потерь рабочего времени в связи с конфликтными ситуациями, низким уровнем трудовых отношений и т.п.). Определяется экспертным путем. |
| 6. | Снижение затрат на оргпроектирование | 3 \* 600 \* 3 \* (120-75) = 243000 руб. | *В –* количество оргпроектов в год;  *ЦП –* заработная плата за один день работы проектировщика, руб.;  *Р* – среднее количество проектировщиков, приходящееся на один проект;  *t1;t2* – время проектирования за год до и после мероприятий, направленных на рационализацию процессов оргпроектирования, дн. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продолжение табл.20 | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. | Повышение уровня квалификации рабочих | 35\*6000\*12\*7=1764000 руб.    34\*103/100=35 чел. | *ВК*- высвобождение рабочих в результате осуществления мероприятий, чел.;  *ЗС* – среднемесячный заработок рабочего,руб  *ЧН* – численность рабочих, повысивших уровень выполнения норм выработки в результате повышения квалификации;  -процент выполнения норм выработки,%. |
| 8. | Сокращение потерь рабочего времени | или    (40-15)/(100-40)\*45\*12\*6000\*7  = 945000руб. | -сокращение потерь и непроизводительных затрат времени работников в течении рабочего дня, ч.;  *Ч* – численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, чел.;  *Ф3* – годовой фонд рабочего времени одного работника, ч.;  *Р1;Р2* – потери рабочего времени до и после мероприятий, %. |
| 9. | Повышение уровня трудовой дисциплины | 18/240\*6000\*7= 3150руб. | *ПП* – число прогулов рабочих в год, дн.;  *ПФ* – годовой полезный фонд времени одного рабочего, дн. |