

Тема: Совершенствование системы
мотивации персонала
в ООО «Научно-технический центр
«Дорожные Технологии»

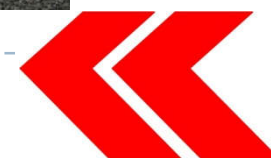
Слушатель: Попов Василий Сергеевич

Руководитель: Лобова Светлана Владиславьевна

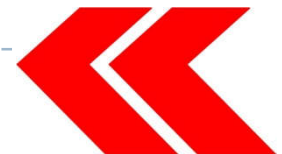
д.э.н., профессор кафедры экономики и эконометрики

ДОРТЕХ

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР «ДОРОЖНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

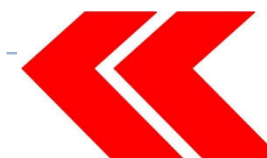


- ▶ **Актуальность** работы заключается в том, что от четкого формирования эффективной системы мотивации зависит повышение конечных результатов деятельности предприятия.
- ▶ **Цель** – разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда в ООО «Дорожные технологии».
- ▶ **Объект** - ООО «Научно-технический центр «Дорожные технологии».
- ▶ **Предмет** – система мотивации труда в ООО «Научно-технический центр «Дорожные технологии».



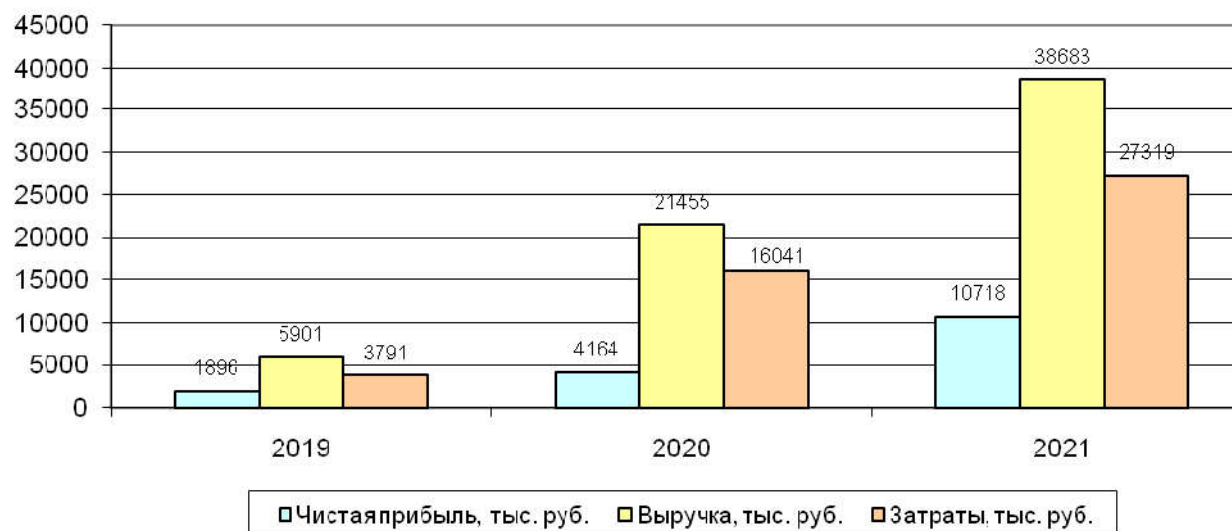
Анализ финансовых показателей деятельности ООО «НТЦ «ДорТех» за 2019-2021 гг.

Показатель	Годы			Изменения, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
				2020	2032	2021
Выручка, тыс. руб.	5901	21455	38683	263,6	80,3	555,5
Затраты, тыс. руб.	3791	16041	27319	323,1	70,3	620,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2110	5414	11364	156,6	109,9	438,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	1896	4164	10718	119,6	157,4	465,3
Рентабельность деятельности, %	50,01	25,96	39,23	-48,1	51,1	-21,6
Рентабельность продаж, %	35,76	25,23	29,38	-29,4	16,4	-17,8
Численность персонала, чел.	5,00	7,00	9,00	40,0	28,6	80,0
Расходы на оплату труда, руб.	1378896,54	3223510	6962055	133,8	116,0	404,9
Средняя заработная плата, тыс. руб.	22981,61	38375,12	64463,47	67,0	68,0	180,5

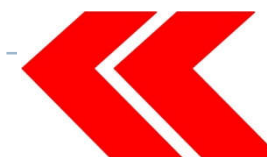


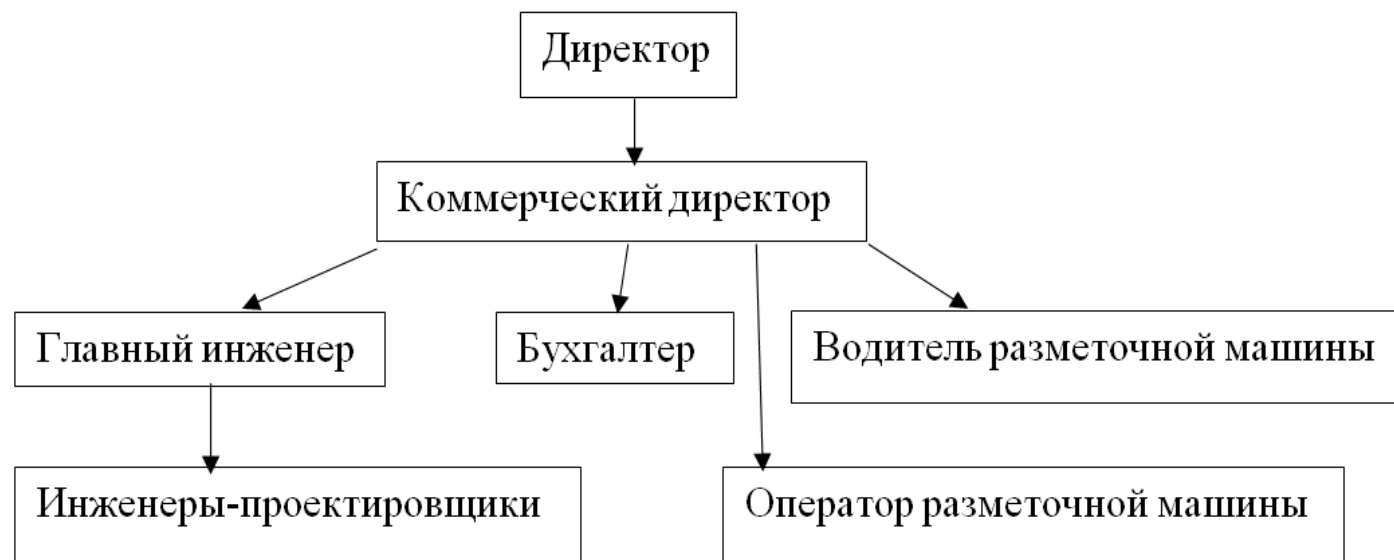
Объем и динамика продаж

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение 2019/2021
1. Объем продаж всего, км.	1 180	3 575	5 526	+4 346
2. Объем продаж всего, тыс. руб.	5 901	21 455	38 683	+32 782

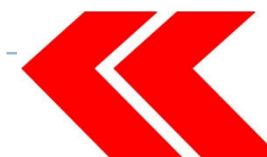


Динамика основных финансовых показателей деятельности



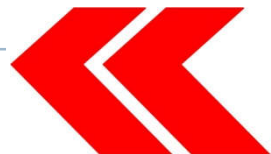


Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	5	7	9	11
- руководители	2	2	2	2
- специалисты и инженеры	3	5	7	9



Среднемесячная заработная плата по категориям персонала ООО
«Научно-технический центр «Дорожные технологии» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019г.		2020г.		2021г.		Абсолютное отклонение	Относительное отклонение (2019г. к 2021г. в %)
	кол-во (чел)	ср/мес з/п (руб)	кол-во (чел)	ср/мес з/п (руб)	кол-во чел)	ср/ мес з/п (руб)		
Руководители	2	16 054,02	2	91 197,92	2	220 316,89	204 262,87	1272,3
Специалисты	3	27 600,00	5	36 000,00	7	48 000,00	20400,0	73,0



На основании проведенного исследования были выявлены следующие проблемы в сфере оплаты труда

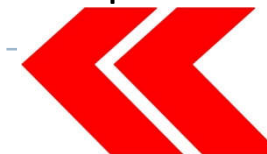
- ▶ 1. Заработная плата не выполняет свои стимулирующие функции
- ▶ 2. В компании возникали конфликты из-за необоснованного изменения функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных обязанностей;
- ▶ 3. В компании часто привлекают к сверхурочным работам и переработкам, которая как правило не оплачивается и не фиксируется в таблице рабочего времени.



ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИ ПОМОЩИ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ

В связи с вышеуказанными недостатками, выявленными при анализе, предприятию рекомендовать:

- ▶ Улучшить социальные условия на рабочем месте, проконтролировать начисление и выплату стимулирующих и компенсационных надбавок за условия труда, отклоняющиеся от нормативных;
- ▶ Учитывать сверхурочную и внеплановую работу персонала, с ее обязательным учетом и оплатой в положенном размере;
- ▶ С этой целью на предприятии можно ввести автоматизированный учет рабочего времени, для того, чтобы контроль за рабочим временем был более эффективным и объективным.
- ▶ Увеличить долю гарантированной части оплаты труда в структуре оплаты труда до нормативно рекомендуемых 60% и разработать систему оплаты труда повышающую мотивацию работников;



-
- ▶ С целью повышения мотивирующей функции премий рекомендуем пересмотреть условия премирования для достижения следующих положений:
 - ▶ 1) Премии не должны быть слишком общими и распространёнными, иначе их будут воспринимать как часть заработной платы;
 - ▶ 2) премия должна быть связана с личным вкладом работника, будь то индивидуальная или групповая работа.
 - ▶ При этом, заработная плата может рассматриваться и как материальный и как моральный стимул.



-
- ▶ Система оплаты труда в ООО «Дортех» построена на основе тарифной системы, которая имеет ряд недостатков, можно предложить предприятию использовать систему грейдов.
 - ▶ Для этой цели необходимо реформировать переменную и основную часть фонда заработной платы. Суть предложения состоит в разработке принципиально нового премиального положения для ООО «Дортех», отвечающего современным рыночным требованиям и специфическим особенностям предприятия.



-
- ▶ Процесс построения системы грейдов в компании проходил в несколько последовательных этапов.
 - ▶ Обязательным условием этого этапа является определение набора универсальных факторов для оценки всех должностей (от уборщицы до директора), т.е. весь персонал предприятия должен оцениваться по одному набору критериев оценки. Для примера возьмем 10 наиболее значимых должностей.
 - ▶ Факторы распределяются по уровням сложности. Шаг между уровнями должен быть одинаковым. Для описания факторов возьмем шесть уровней сложности, обозначенных как А, В, С, D, Е, F (Приложение 5).

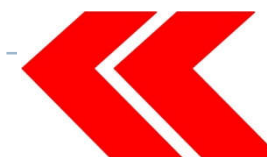


Таблица грейдов оценки должностей

N рейда	Кол-во баллов	Должность	Категория персонала	Размер заработной платы, руб.			Премия, %
				Минимум	Среднее	Максимум	
4	75 - 93	Оператор разметочной машины	Специалист	29 000	33 350	38 350	30
5	94 - 115	Инженеры- проектировщики	Специалист	31 000	35 650	41 000	30
6	116 - 135	Бухгалтер	Специалист	33 000	37 950	43 650	30
7	136 - 155	Главный инженер	Руководитель	34 000	39 100	45 000	40
8	156 - 180	Коммерческий директор	Руководитель	50 000	57 500	66 150	40
9	181 - 210	Директор	Руководитель	70 000	80 500	92 600	40

Теперь видно, что размер баллов соответствует месту должности в грейде и, соответственно, размеру заработной платы.

Из таблицы видно, что оплата труда зависит от больших знаний, навыков, ответственности, образования и т.д.



Таким образом, использование на предприятии данных рекомендаций позволит не только повысить заработную плату, но также увеличить ее гарантированную часть (тариф) до 60-70%, снизит уровень конфликтности из-за необоснованного изменения функциональных обязанностей сотрудников, что выражается в дополнительно предъявляемых требованиях к работе (привлечение к дополнительной неоплачиваемой работе), но и положительно отразится на материальной заинтересованности работников в конечных результатах их труда, что сформирует эффективную систему вознаграждения в ООО «ДорТех»



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

