

Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова.
Программа подготовки управленческих кадров для организаций народного
хозяйства РФ, направление «Менеджмент»

Аттестационная работа на тему

Совершенствование системы мотивации сотрудников компании ООО «Ю ДИДЖИТАЛ»

Руководитель: Угрюмова Марина Александровна

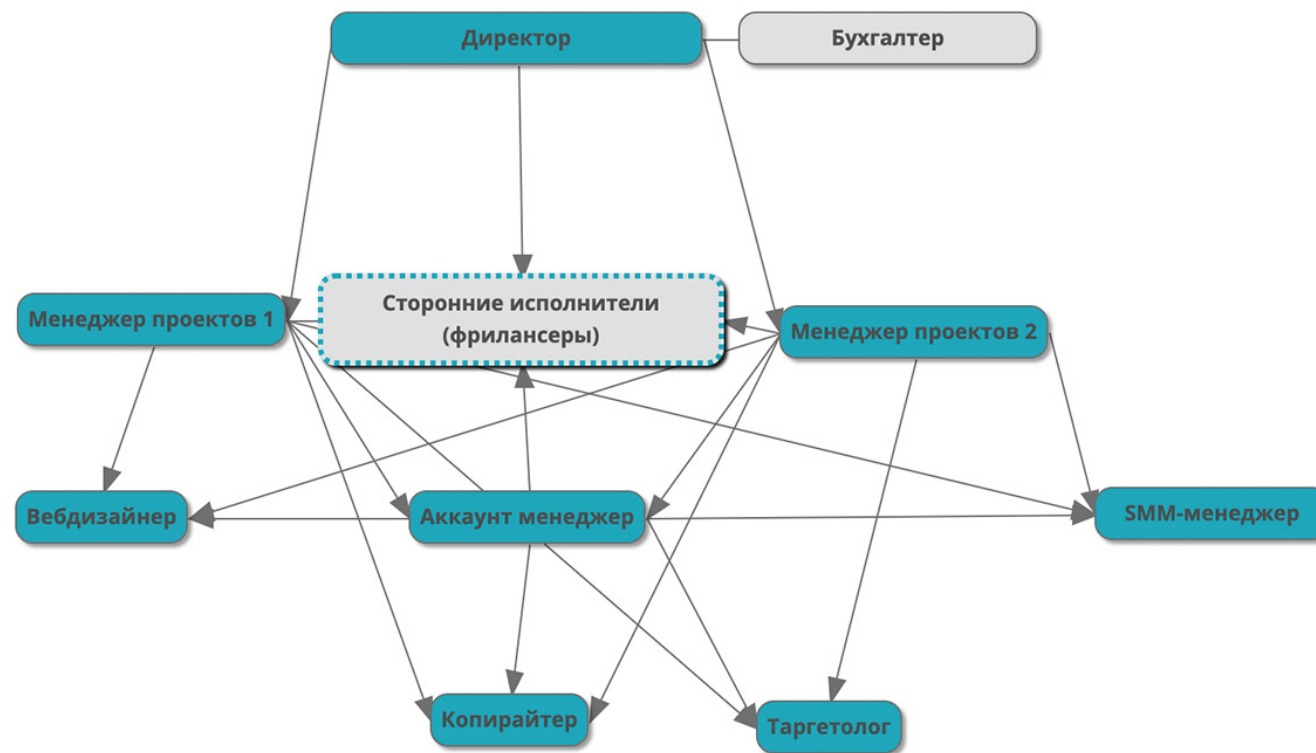
к.э.н., доцент

Слушатель: Краснова О.В.


«11» декабря 2020



ООО «Ю Диджитал» основана в 2014 году, основным направлением деятельности компании является PR и маркетинг в социальных сетях. Численность сотрудников организации составляет 8 человек.



Организационная структура компании ООО «Ю Диджитал»

A photograph of a person in a dark suit and blue shirt, carrying a brown leather briefcase. The image is partially obscured by a teal overlay on the right side of the slide.

Список трудностей организации (причины инициации проекта):

- Частая смена персонала и как следствие постоянные затраты на поиск и привлечение новых сотрудников.
- Низкая эффективность и вовлеченность работников организации.
- Низкий уровень командной работы.
- Иногда конфликтные ситуации в коллективе.

Результаты анализа проблем в области управления персоналом:



- Отсутствие системы диагностики мотивационных профилей сотрудников.
- Оплата труда работников основана на окладной системе начисления заработной платы.
- Система премирования не понятна для сотрудников организации и носит стихийный характер.
- Низкий уровень системы нематериального стимулирования.
- Низкий уровень системы адаптации сотрудников.

Перечень приоритетных методов для решения обозначенных проблем:

1. Разработка системы должностных окладов на основе грейдирования должностей.
2. Разработка и внедрение системы начисления переменной части заработной платы сотрудников на основе KPI.
3. Определение мотивационных профилей сотрудников.
4. Разработка рекомендаций в области нематериального стимулирования персонала.

Основные этапы разработки системы грейдингования:

1. Оценка должностей на основании проведенного анкетирования и интервьюирования
2. определение требований к должностям
3. определение факторов ранжирования и распределение их по уровням
4. присвоение определенного количества баллов для каждого уровня
5. расчет шага одного грейда
6. расчет вилки должностей



Распределение должностей по грейдам в компании «Ю Диджитал»

№ грейда	Значение грейда	Итоговый балл	Должность
4	172,5-200	200	Директор
3	145-172,5	160	Менеджер проекта
2	117,5-145	120	SMM-менеджер
1	90-117,5	90 105 100	Копирайтер Веб Дизайнер Таргетолог, аккаунт менеджер

Вариация окладов должностей в компании «Ю Диджитал»

№ грейда	Должность	Минимальное значение величины оклада, руб.	Среднее значение величины оклада, руб.	Максимальное значение величины оклада, руб.
4	Директор	20000	23000	26000
3	Менеджер проекта	17000	19600	22100
2	SMM-менеджер	15000	17300	19500
1	Копирайтер Веб дизайнер Таргетолог Аккаунт менеджер	13000	15000	16900



Основные этапы разработки переменной части оплаты труда сотрудников на основе внедрения системы KPI:

- определение целей должности
- определение ключевых показателей эффективности, необходимых для достижения намеченных целей
- определение веса каждой цели с учетом ее значимости и важности достижения
- назначение плановых нормативов для каждого показателя эффективности
- определение способа расчета общей результативности сотрудника

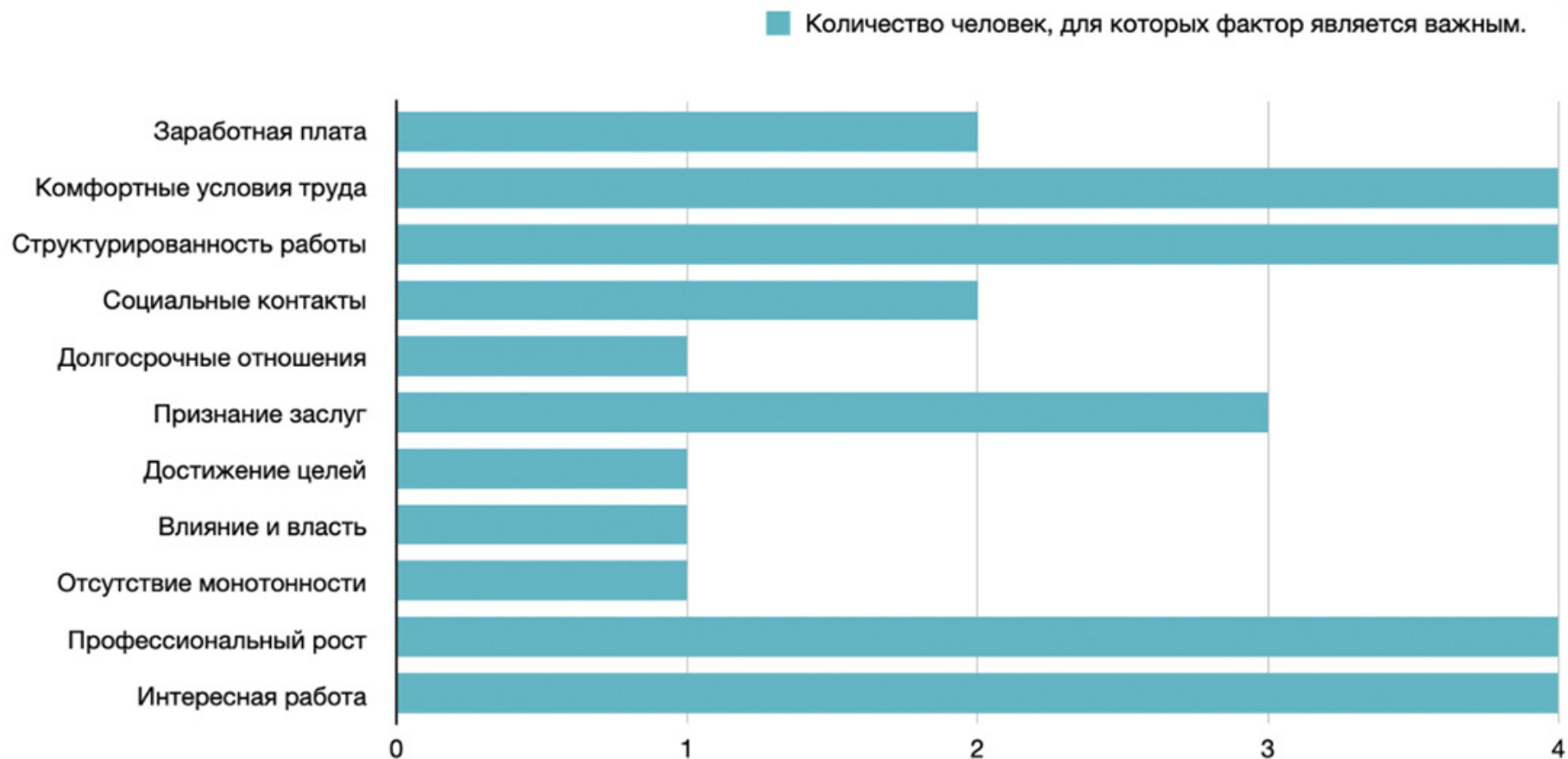
Матрица премирования для всех категорий должностей

Категории	Значение показателя результативности, %					
	80	85	90	95	100	более 100
A	20	30	60	80	100	110
B	0	10	15	20	25	30

**Вероятные изменения
зарплатного фонда
организации после
применения
модернизаций в области
начисления заработной
платы сотрудникам на
основе систем
грейдинга и KPI :**

Название должности	Размер заработной платы до модернизации, тыс.руб	Размер заработной платы с учетом разработанных систем грейдинга и KPI, тыс. руб	
		Минимальное значение	Максимальное значение
Директор	50	31,2	54,6
Менеджер проекта 1	35	23,5	41,2
Менеджер проекта 2	35	22,1	28,7
SMM-менеджер	25	19,5	25,4
Копирайтер	17	15	19,5
Аккаунт менеджер	20	16,9	22
Таргетолог	20	16,9	22
Веб дизайнер	23	16,9	22
Общая сумма:	225	162	235,4

Совокупный результат диагностики мотивационных профилей сотрудников организации «Ю Диджитал» по методике П. Мартина и Ш. Ричи.



Рекомендованные способы стимулирующего воздействия актуальные для компании «Ю Диджитал»:



1. Применение разработанной системы KPI
2. Четкие должностные инструкции
3. Объективная, регулярная и своевременная обратная связь от руководителя
4. Конкретизация поставленных задач
5. Постановка целей по системе SMART
6. Гибкий рабочий график
7. Проведение тренингов по командообразованию, эмоциональному интеллекту и проектному управлению (Agile), совместные выездные мероприятия, участие в групповых соревнованиях
8. Признание заслуг сотрудников в виде устной благодарности, вручения грамот и материального поощрения
9. Полная или частичная оплата дополнительного обучения.
10. Привлечение некоторых работников к обучению сотрудников организации
11. Делегирование



Продуктом проекта являются методические рекомендации по внедрению комплексной системы мотивации в компании ООО «Ю Диджитал».

- Бюджет проекта: 67 000 руб.
- Срок реализации проекта: 15 октября 2020 г. – 15 марта 2021 г.



Ожидаемым эффектом от реализации проекта является:

- Повышение эффективности труда сотрудников
- Рост уровня удовлетворенности сотрудников организации и ее клиентов
- Снижение оттока персонала
- Снижение вероятности конфликтных ситуаций
- Повышение уровня командной работы
- И как следствие увеличение общих финансовых показателей организации



Спасибо