

«ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ ОРГАНИЗАЦИИ»

программа переподготовки «Управление человеческими ресурсами»

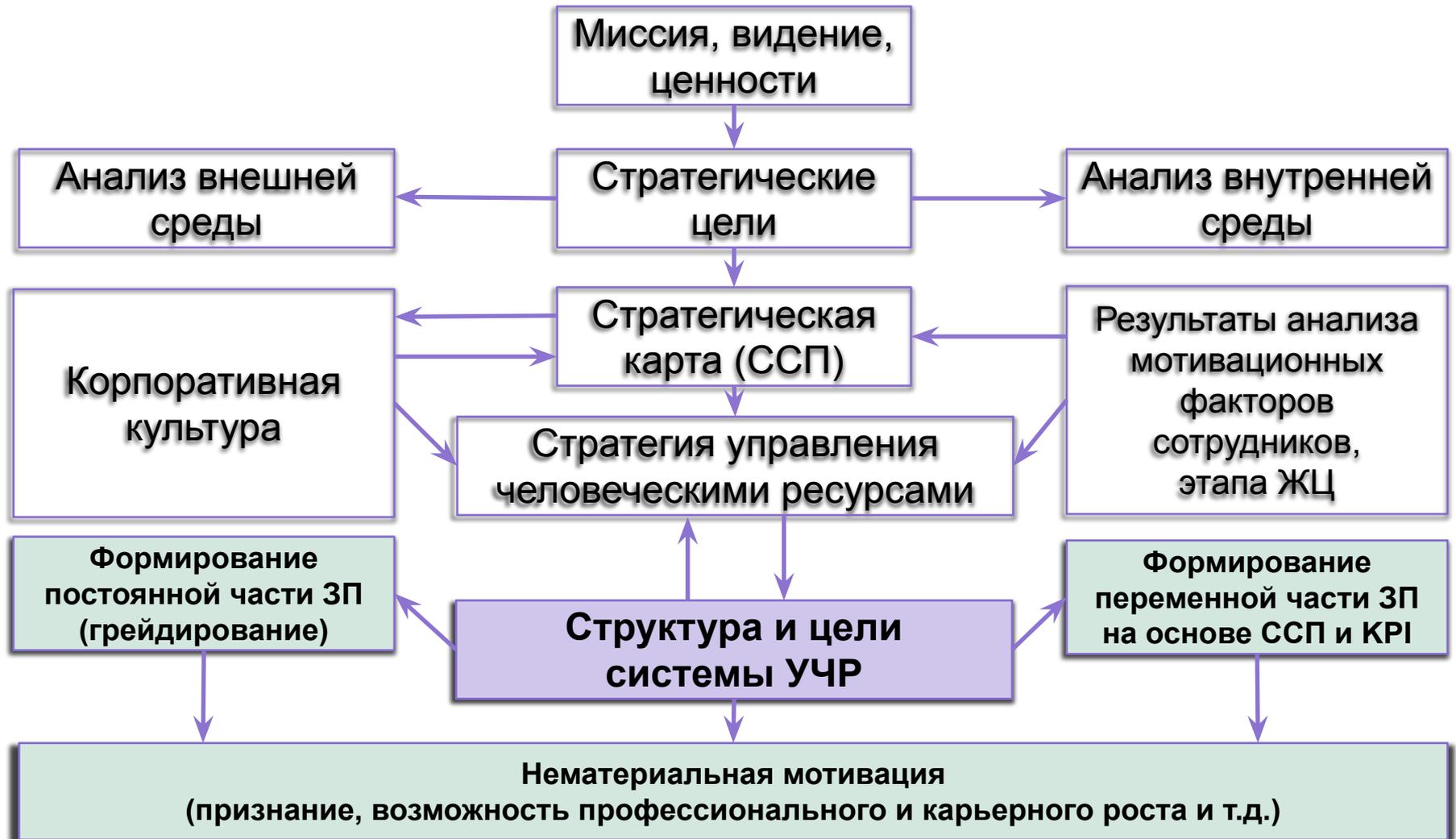
Преподаватель курса:

Дмитриева Елена Олеговна

канд. экон. наук, доцент каф. региональной экономики и управления

ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Модель разработки эффективной системы оплаты труда



Управление базовой зарплатой

? **Совершенствование постоянной части ЗП**

Методы:

Ранжирование должностей

Классификация оценки сложности работ

Бально-факторный метод (Метод Хея)

Грейдирование

Структура оклада в рамках грейда

Связываем цели и ССП с системой вознаграждения

Составляющая ССП	Цели	Показатели	Вес
Финансовая_1	Рост рентабельности продаж	Рентабельность продаж	30%
Финансовая_2	Рост доли рынка	Объем продаж по новым клиентам	20%
Финансовая_3	Рост объема продаж продукции собственного производства	Объем продаж продукции собственного производства	20%
Клиентская	Улучшение качества обслуживания	Уровень удовлетворенности клиентов	15%
Внутренние процессы	Снижение затоваренности склада	Процент снижения	10%
Развитие	Внедрение системы Sales-expert	Работа в информационной системе Sales-expert	5%

Система оплаты труда по результатам

Цели
организации

```
graph TD; A[Цели организации] --> B[Цели подразделения]; B --> C[Цели отдела]; C --> D[Цели сотрудника];
```

Цели
подразделения

Цели
отдела

Цели сотрудника

Использование целей SMART

Specific – специфические для организации / подразделения / сотрудника

Measurable – измеримые

Achievable – достижимые / реалистичные

Relevant – релевантные (имеющие отношение к делу) / важные

Time-based – основанные на установлении четких сроков исполнения

Структуризация целей

? Для определения уровня достижения целей устанавливаются КРІ

? Формируется культура диалога

? Дифференцируется вознаграждение

Подводные камни КРІ.

Если для цеха – *производительность труда*, то отказ от мелкосерийного производства, сокращение ассортимента;

Процент использования мощностей – рост складских запасов, срыв сроков выполнения маленьких заказов.

Число выходов на работу – будут ходить больными, в долгосрочной перспективе снижение работоспособности.

Сумма локальных оптимумов не дает глобального оптимума.

Дифференцированный подход к сотрудникам

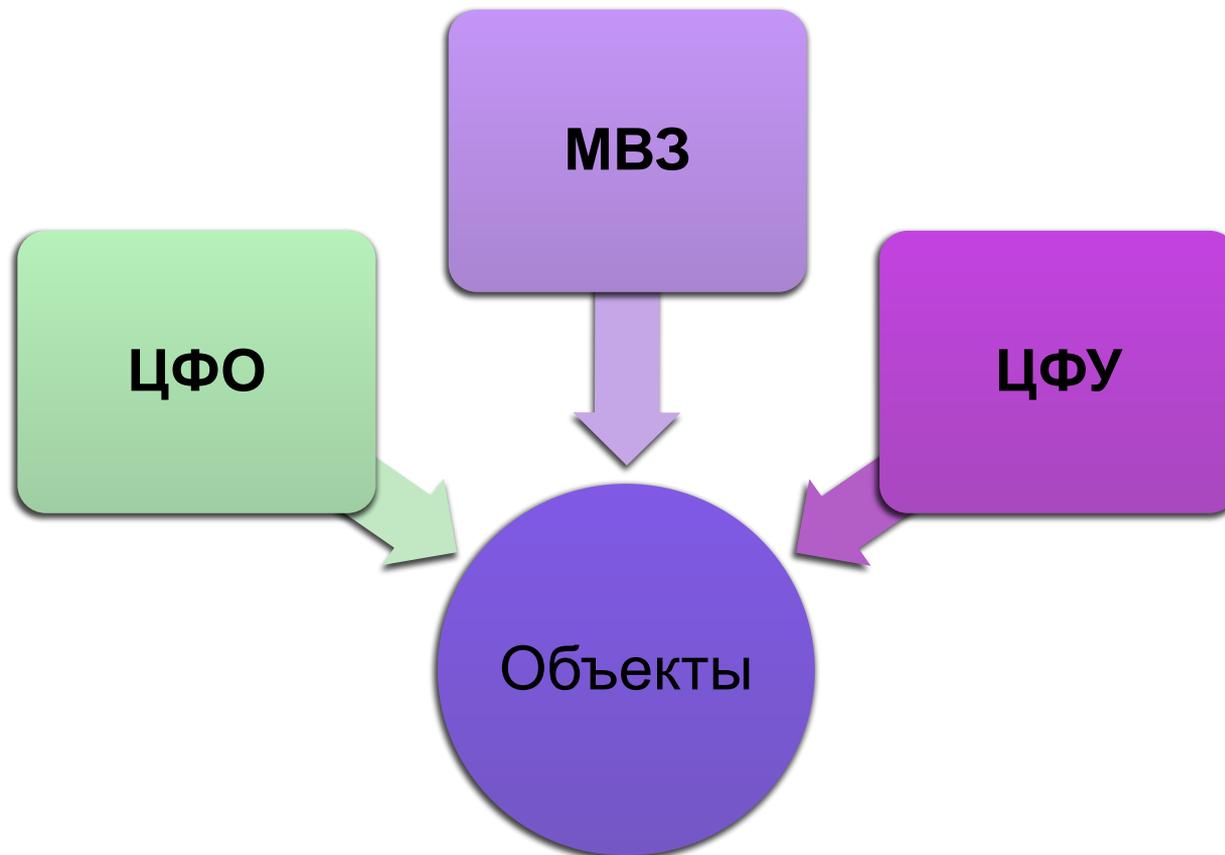
Потенциал	выше среднего	Обучать	Обучать и перемещать горизонтально (профессиональный рост)	Оставить в компании, обеспечить бонус (индивидуальный подход)
	ниже среднего	Уволить	Оставить на том же рабочем месте	Оставить на том же рабочем месте и обеспечить бонус
		<i>низкая</i>	<i>средняя</i>	<i>высокая</i>
		Результативность		

Критерии и ограничения эффективности системы вознаграждения с учетом ССП

1. Воздействие на достижение целей организации. Системный подход.
2. Рост валовой выручки должен превышать рост фонда оплаты труда.
3. Сопоставление динамики показателей, характеризующий результаты производства или объемов продаж, и величины премиального фонда.
4. Относительный рост результативных и компетентных сотрудников.
5. Учет потребностей и предпочтений работников при определении составных частей их компенсационного пакета в зависимости от эффективности затрат.
6. Гибкость разработанной системы мотивации, возможность оперативного внесения в нее изменений с учетом преобразований, происходящих на рынке и во внутренней среде компании, а также при корректировке ее целей без изменения механизма премирования.
7. Учет соотношения роста результативности сотрудников вследствие внедрения системы мотивации и затрат на внедрение.
8. Оптимизация разработанного варианта системы компенсации в соответствии с налоговым и трудовым законодательством.
9. Нахождение оптимального соотношения между внешней конкурентоспособностью и внутренней справедливостью.

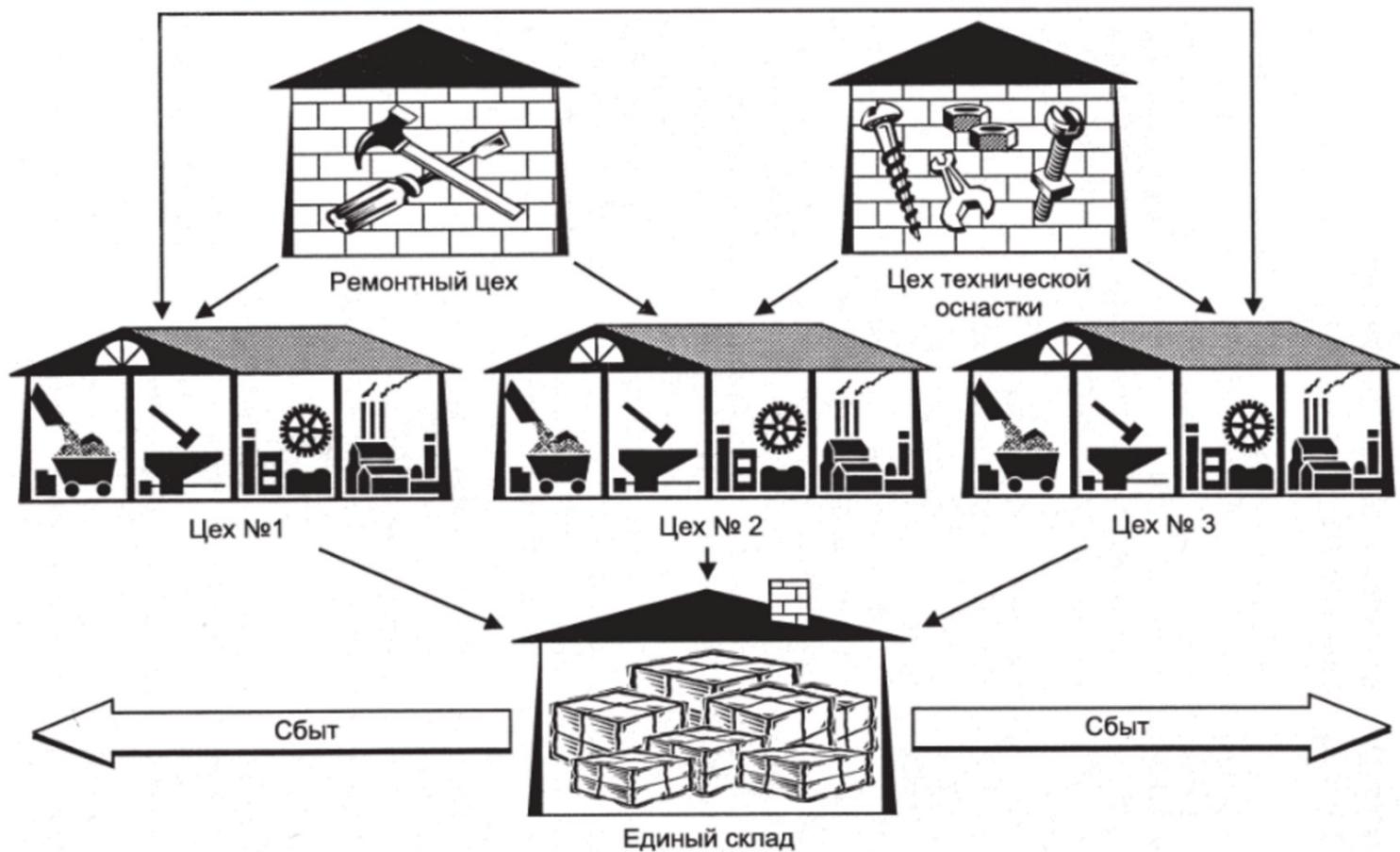
ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Шаг 1. Выполнить диагностику финансовой структуры

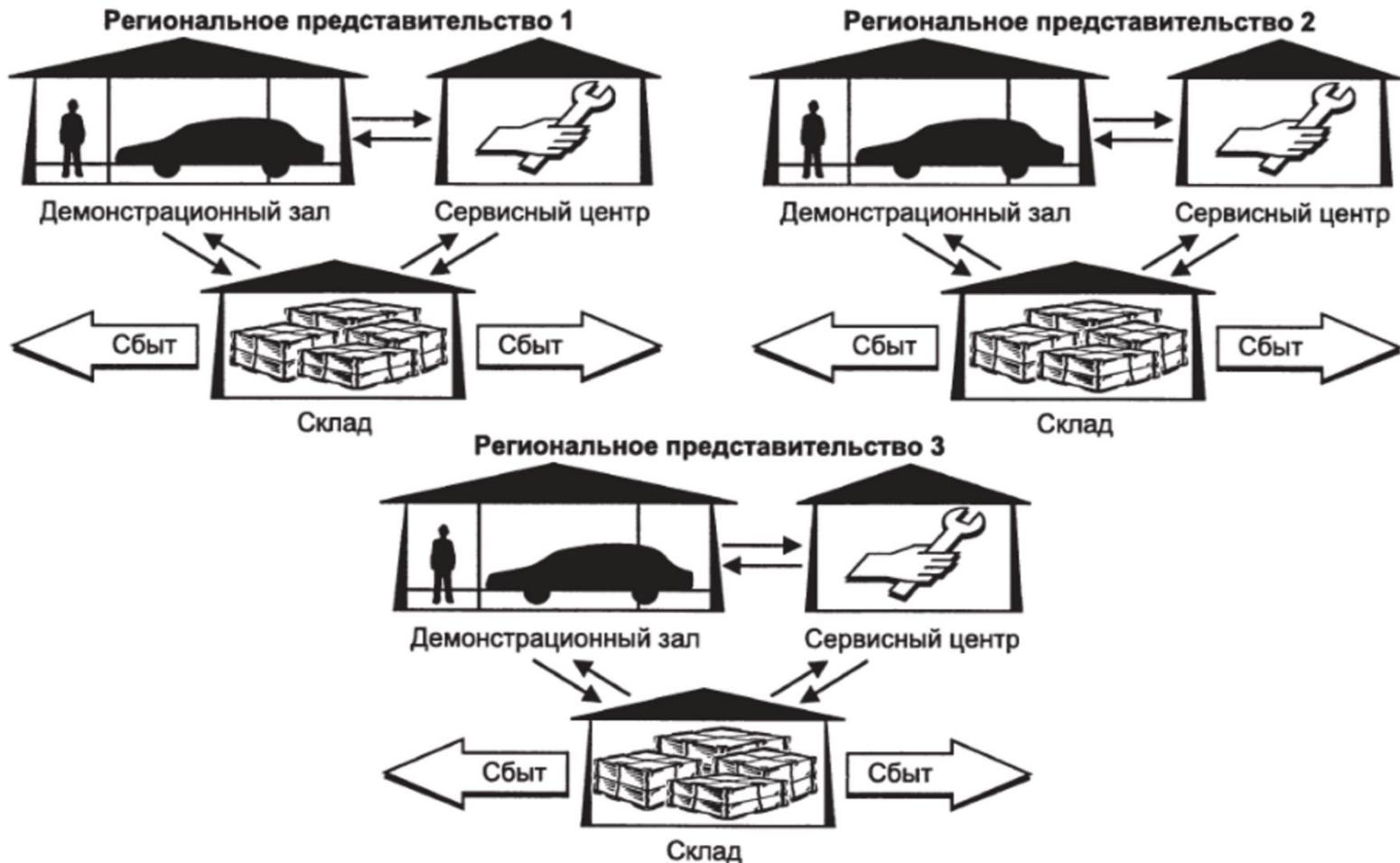




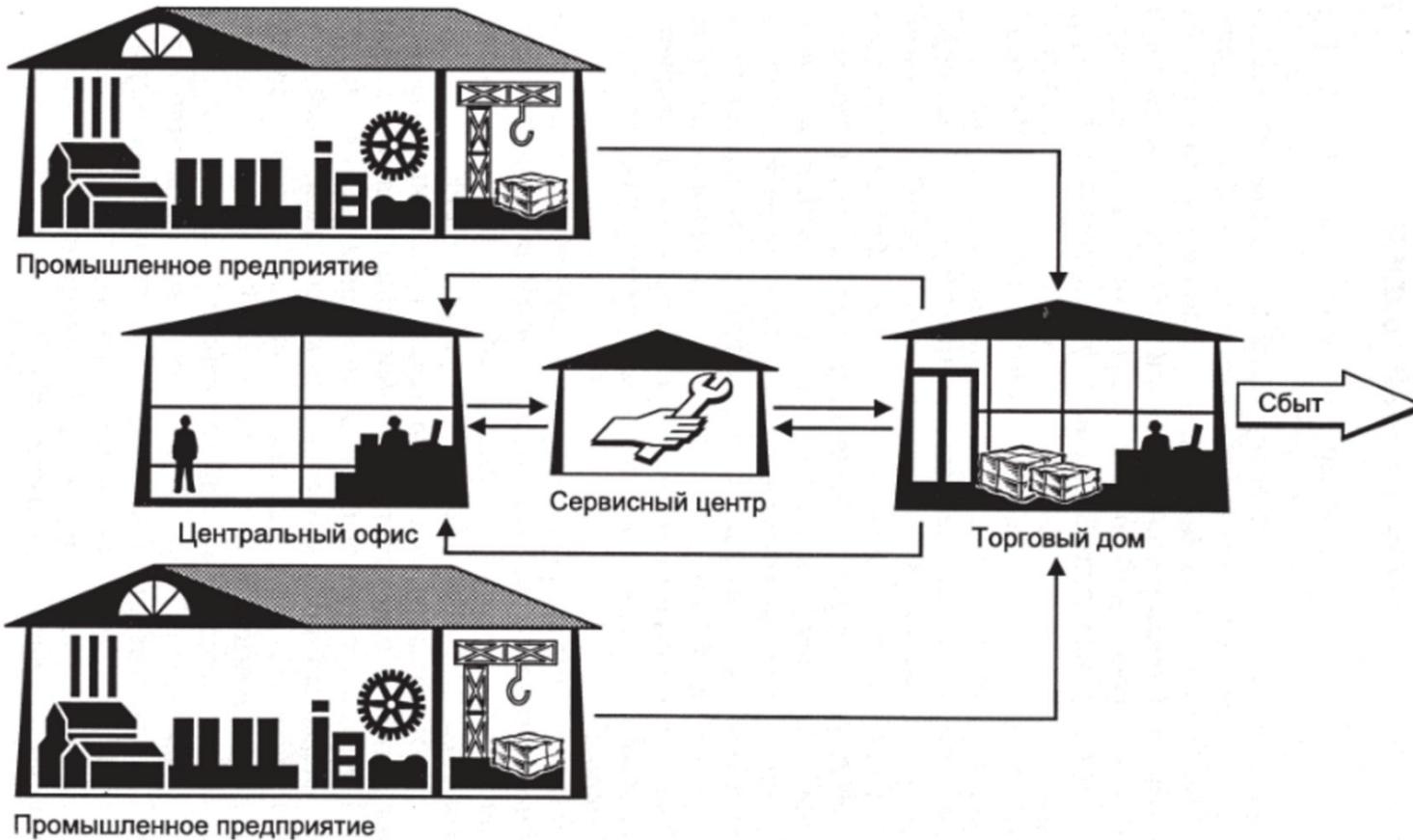
Промышленное предприятие



Торговая компания



Неформальный холдинг



Вертикально-интегрированный ХОЛДИНГ

