

# Оглавление

---

<i>Предисловие</i> .....	5
<b>Глава 1.</b> Разработка стратегии управления совокупными доходами .....	7
<b>Глава 2.</b> Грейдирование: алгоритм разработки системы грейдов и совершенствования постоянной части ЗП на ее основе .....	17
<b>Глава 3.</b> Типы структур грейдов .....	23
<b>Глава 4.</b> Преимущества внедрения системы грейдов на предприятии .....	27
<b>Глава 5.</b> Примеры построения системы грейдов в российских компаниях .....	35
<b>Глава 6.</b> Разработка постоянной части ЗП производственного подразделения компании .....	55
<b>Глава 7.</b> Разработка эффективной системы вознаграждения на основе целей и KPI .....	63
<b>Глава 8.</b> Рекомендации по повышению эффективности системы вознаграждения .....	71
<b>Глава 9.</b> Как улучшить управление проектами. Система вознаграждения в проектах .....	75
<b>Глава 10.</b> Примеры разработки системы вознаграждения по целям и KPI .....	91

<b>Глава 11.</b> Система премирования на основе управления по целям в банке .....	105
<b>Глава 12.</b> Пример разработки системы вознаграждения в инжиниринговой компании по методологии ССП .....	127
<b>Глава 13.</b> Трудности и ошибки, возникающие при внедрении системы вознаграждения по целям и КРІ .....	141
<b>Глава 14.</b> Применение тарифной системы оплаты труда на производстве .....	149
<b>Глава 15.</b> Применение сдельной и сдельно-премиальной системы оплаты труда .....	163
<b>Глава 16.</b> Повышение результативности и лояльности сотрудников — две составляющие, влияющие на рост прибыли .....	167
<b>Глава 17.</b> Примеры применения льгот в российских компаниях .....	177
<i>Приложение 1.</i> <i>Перечень критериев оценки .....</i>	180
<i>Приложение 2.</i> <i>Анкета для оценки системы мотивации в компании .....</i>	187
<i>Приложение 3.</i> <i>Индивидуальный план сотрудника для оценки .....</i>	192
<i>Приложение 4.</i> <i>Карточка КРІ (пример) .....</i>	194
<i>Приложение 5.</i> <i>Оценочная форма (пример) .....</i>	196
<i>Список литературы .....</i>	199

## Предисловие

---

Для достижения корпоративных целей, включая повышение эффективности, мотивации, вовлеченности и лояльности сотрудников, многие российские предприятия внедряют систему грейдов и систему вознаграждения по KPI. Есть и такие, которые уже имеют опыт их применения и сегодня занимаются ее совершенствованием. Вряд ли можно сомневаться в том, что накопленный опыт очень интересен и полезен всем, кто только приступает к созданию системы оплаты труда и мотивации. Именно это натолкнуло меня на мысль написать книгу, в которой собраны наработки российских компаний по внедрению как системы грейдов, так и системы вознаграждения по результатам, направленной на достижение целей и KPI. К работе над этой книгой я решила привлечь авторов-практиков: директоров по персоналу, руководителей отделов компенсации и мотивации. Они приводят свои примеры и рассказывают, как разрабатывали и внедряли системы вознаграждения.

Хотя я согласна не со всеми решениями авторов, разработанные ими методики и системы оплаты труда приводятся без каких-либо изменений. Здесь, как и в любом другом деле, важна открытость демонстрации разных подходов и практик, оставляющая возможность выбора. Вместе с тем, как эксперт в этой области, я даю подробный анализ ошибок, допускаемых при внедрении грейдов или системы вознаграждения KPI. Это поможет избежать их при разработке

новой системы оплаты труда или провести аудит существующей системы и внести необходимые корректировки для ее усовершенствования.

Для начинающих эта книга — кладезь опыта и ценной информации для профессионального роста. Она уникальна тем, что написана самими разработчиками: директорами по персоналу (хотя некоторые авторы книги сегодня уже стали консультантами). Будем признательны вам за отзывы. Пишите на e-mail: [oplata@mail.ru](mailto:oplata@mail.ru).

В целях профессионального роста и развития мы с коллегами создали Сообщество специалистов по оплате труда, где постоянно идет обмен опытом, а также ценной и актуальной информацией по новым методикам, идеям и результатам исследования в области управления компенсацией и мотивацией (см. [www.facebook.com/compenbebs/com](http://www.facebook.com/compenbebs/com) или <http://www.elenavetl.ru/compenbens/>).

В заключение хочу высказать благодарность авторам, принявшим участие в этом проекте: Александре Лариной, Анастасии Романовой, Татьяне Петренко.

С уважением,

Елена Ветлужских,  
[www.elenavetl.ru](http://www.elenavetl.ru)

# РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СОВОКУПНЫМИ ДОХОДАМИ

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы MBA,  
сертифицированный бизнес-тренер,  
консультант, [www.elenavetl.ru](http://www.elenavetl.ru)

Совокупные, общие доходы (Total reward) включают в себя базовую часть, переменную часть (вознаграждение, премии), доплаты и надбавки, пакет льгот (бенефиты) и нематериальные доходы (нематериальную мотивацию), т. е. всю сумму доходов, как финансовых, так и нефинансовых, которые получают работники компании.

Стратегия совокупных доходов (Total Reward Strategy, далее для простоты используется более короткий термин Reward Strategy) должна удовлетворять потребностям бизнеса, быть привязанной к целям компании и способствовать их достижению. Кроме того, Reward Strategy, как часть стратегии управления человеческими ресурсами, должна поддерживать ее реализацию. Например, если одна из стратегических HR-целей — удержание высококвалифицированных специалистов в компании, то система оплаты

труда должна поддерживать ее реализацию, и при создании Reward Strategy разрабатывают систему грейдов, в которую входит система квалификационных уровней. Сотрудники видят, что компания ценит их профессионализм и соответственно более высоко оплачивает квалифицированный труд. У молодых сотрудников в таких компаниях есть возможность профессионального роста, и они тоже не уходят из компании.

Таким образом, при разработке Reward Strategy следует ответить на вопросы: «Куда мы идем и зачем?» и «Как мы туда дойдем?». Необходимо определить:

1. Принципы и ценности, которых вы будете придерживаться при построении системы оплаты труда и мотивации.
2. Намерения — какие схемы оплаты и вознаграждения будут внедряться.
3. Логическое объяснение — почему вы это будете делать (зачем), что это даст организации.
4. План действий — как вы будете это делать.

Известные гуру в области стратегического управления доходами (Strategic Reward Management) Майкл Армстронг и Данкан Браун отмечают в своих работах, что при разработке стратегии мы должны учитывать не только цели бизнеса, но и индивидуальные потребности сотрудников. Кроме того, разработанная система должна соответствовать корпоративной культуре.

Согласно Армстронгу [1], эффективная Reward Strategy должна:

1. Иметь четко определенные цели и взаимосвязь с целями компании.
2. Отвечать потребностям компании и сотрудников, и быть интегрированной в единое целое.
3. Эффективно поддерживать необходимые для компании HR-процессы.

При разработке Reward Strategy необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каким будет уровень зарплаты по отношению к рыночному с учетом финансовых возможностей компании?
2. Каковы цели системы оплаты труда в компании — повышение результативности сотрудников, повышение привлекательности компании как работодателя на рынке труда, оптимизация численности и/или сохранение ценных сотрудников?
3. От чего будет зависеть вознаграждение сотрудников: от их компетенций, результативности деятельности, вклада в работу?
4. Необходимо ли для компании вознаграждение сотрудников как за коллективные, так и за индивидуальные результаты?
5. Как выстроить механизм вовлечения руководителей и сотрудников в процесс разработки новой системы?
6. Какой будет степень открытости информации о системе оплаты труда и вознаграждения для сотрудников?

Приведу краткие пояснения по каждому из вышеперечисленных пунктов, чтобы облегчить разработку Reward Strategy для вашей компании.

## **УРОВЕНЬ ЗАРПЛАТЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К РЫНОЧНОМУ С УЧЕТОМ ФИНАНСОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ КОМПАНИИ**

Компании нужно определиться, будет ли уровень зарплат соответствовать рыночной медиане или выше ее. Это зависит от специфики бизнеса и уровня требований к результативности и компетенциям сотрудников.

«Мы платим по самому высокому квартилю, поскольку хотим иметь в нашей компании только результативных и компетентных сотрудников», — прокомментировал свое решение по выбору уровня зарплаты директор по персоналу одного российского предприятия. Например, это важно в ИТ-секторе, где дефицитность высококвалифицированных программистов на рынке труда заставляет идти на такие затраты.

А возможно, уровень зарплат в вашей организации будет на 10% ниже медианы, поскольку большая часть сотрудников легко заменяема и дефицита на нужные компании профессии (тем более в период кризиса) нет.

Вместе с тем на некоторых российских предприятиях при уровне зарплат сотрудников на 10–15% ниже медианы рынка совсем отсутствует текучесть сотрудников, а их результативность находится на приемлемом уровне, потому что генеральный директор харизматичный лидер, в компании сильный корпоративный дух, замечательная атмосфера и большие возможности для развития и роста сотрудников.

Что еще? На уровень зарплат также влияют финансовые возможности компании, а именно размер установленного фонда оплаты труда.

Может быть разработана гибкая дифференцированная система: для большинства сотрудников уровень зарплат чуть ниже рыночной медианы, а для самых талантливых и результативных сотрудников — по верхнему квартилю.

Таким образом, нужно взвесить целый ряд факторов, прежде чем определиться с подходом к уровню зарплат относительно рыночного.

**Цели системы оплаты труда — повышение результативности сотрудников, повышение привлекательности компании как работодателя на рынке труда, оптимизация численности и/или сохранение ценных сотрудников.**



Если вы хотите создать систему оплаты труда, направленную на повышение результативности сотрудников, то нужно внедрить систему оплаты по результатам на основе KPI — ключевых показателей эффективности.

Если ваша задача — повысить привлекательность своей организации на рынке труда, то, кроме существующей системы оплаты труда, можно разработать так называемые *golden hellos* — это могут быть специальные пакеты для привлечения ценных и талантливых сотрудников, включающие как хорошую оплату, так и набор бенефитов — льгот. Чтобы компания стала привлекательной для потенциальных сотрудников, можно разработать систему профессионального роста, прозрачную карьерную лестницу, определить возможности обучения и развития сотрудников, создать интересные для них льготы: гибкий график работы, оплату обучения, дотацию на обеды, сбалансированность рабочей и личной жизни и т. д.

Если цель — сохранение ценных сотрудников, то можно специально для них разработать пакет бенефитов по методу «шведского стола» или «кафетерия», провести обучение руководителей по управлению и мотивации талантливых сотрудников (к таким сотрудникам нужен индивидуальный подход), создать хорошие и комфортные условия работы. Так, в некоторых компаниях для талантливых сотрудников, занимающихся креативом, оборудуются специальные комнаты с креслами, подушками, планшетами и флип-чартами и т. д.

Для оптимизации численности нужно определиться с количеством необходимых сотрудников той или иной категории и квалификации, провести оценку по результатам деятельности и компетенциям и оставить сотрудников, которые соответствуют требованиям компании.

## **ЗАВИСИМОСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ОТ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ВКЛАДА В РАБОТУ И Т. Д.**

Существуют разные схемы вознаграждения: *competence pay* — оплата по компетенциям, *performance pay* — оплата за результат деятельности, *skill pay* — оплата за умения и т. д. Каждая из схем имеет свои плюсы и минусы, ваша задача — выбрать и внедрить схему вознаграждения в соответствии с целями, ценностями и спецификой своей компании. Более подробную информацию о различных видах вознаграждения, плюсах и минусах каждого из них можно получить на моем семинаре «Лучшие мировые практики», см. <http://www.elenavetl.ru/openseminars/>.

## **НЕОБХОДИМОСТЬ НАЛИЧИЯ КОЛЛЕКТИВНЫХ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

В политике нужно определиться, будете ли вы вознаграждать только за достижение индивидуальных целей по КРІ — ключевым показателям эффективности или еще и за достижение коллективных целей, например целей компании. Если за то и другое, тогда возникает еще один вопрос: какие группы сотрудников (руководителей) и в каком размере?

Я считаю, что система оплаты будет эффективна, если в ней учитываются как индивидуальные, так и коллективные результаты деятельности сотрудников. Иными словами, система вознаграждения должна включать в себя три составляющие: индивидуальные, командные и корпоративные (при выполнении целей компании).

Учитывая индивидуальные и командные результаты деятельности, мы стимулируем сотрудников на оказание взаимопомощи, поддержки, правильную расстановку приоритетов при распределении ресурсов. А выплачивая годовые

бонусы сотрудникам в зависимости от прибыли компании (конечно, при условии индивидуальной результативности), мы признаем их вклад в достижение целей компании, тем самым повышая удовлетворенность и лояльность к компании.

И еще одно важное правило: чем ближе позиция/должность к позиции генерального директора по иерархии, тем больше должен быть процент коллективной составляющей, так как вклад сотрудника в результаты деятельности компании становится выше.

Примеры различных вариантов вознаграждения приводятся в моей книге «Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI» [2].

## **МЕХАНИЗМ ВОВЛЕЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ В ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ НОВОЙ СИСТЕМЫ**

Политика оплаты труда будет понята и принята руководителями и сотрудниками, если они участвуют в разработке системы, например, как в оценке должностей при разработке грейдов, так и в разработке целей и KPI при внедрении системы оплаты по результатам.

Согласно исследованиям компании Hay Group, большое влияние на успех той или иной системы оказывают линейные менеджеры. Очень важно, понимают ли они данную систему, разделяют ли ее, умеют ли ставить цели и определять KPI как для себя, так и для своих подчиненных, правильно ли проводят оценку сотрудников по результатам деятельности и по компетенциям, правильно ли предоставляют обратную связь сотрудникам. От понимания и умений линейных руководителей зависит эффективность и успешность разработанной в компании системы оплаты труда. Вот почему так важно проводить обучение и тренинги для всех руководителей, а не только для служб персонала, разрабатывающих данную систему.

## СТЕПЕНЬ ОТКРЫТОСТИ ИНФОРМАЦИИ О СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Некоторые организации держат политику системы оплаты и вознаграждения в секрете от сотрудников. Однако Армстронг [3] в своих работах доказывает и приводит примеры того, что такой подход не работает. Сотрудники должны быть уверены, что система оплаты на их предприятии справедливая. А для этого они должны знать и уметь рассчитать уровень их оплаты, а также понимать от чего зависит тот или иной размер вознаграждения. Отсутствие понимания, прозрачности приводит к подозрению и снижению мотивации сотрудников. Нужно сделать политику вознаграждения доступной и открытой. Доступность осуществляется через вовлечение и коммуникации.

Компании также должны разработать так называемые *compensation-risk mitigators* (смягчители риска) — условия в системе компенсации, уменьшающие риски для компании [4]. В большинстве случаев с этой целью используют:

1. Как краткосрочную оплату, так и долгосрочные выплаты, например некоторые российские компании включают в Положение об оплате пункт об отсрочке выплат бонусов для топ-менеджеров на три года.
2. Правильный баланс постоянной и переменной части.
3. Сбалансированные критерии для оценки результативности (как количественные, так и качественные).
4. Взаимосвязанные долгосрочные и краткосрочные критерии и, в зависимости от них, квартальные, годовые и трехгодичные бонусы.
5. Ограничение вознаграждения при высокой результативности.
6. Разделение рисков снижения прибыли компании с сотрудниками.
7. Вознаграждение акциями (сотрудники получают вознаграждение при росте акций и теряют при их падении).

8. Clawback — политику возврата ранее выплаченных денег при определенных условиях. В политике компенсации предусматривается возможность удержания ранее выплаченных сумм вознаграждения в случае:
  - 1) невыполнения условий договора;
  - 2) аморального или криминального поведения;
  - 3) нанесения компании финансового ущерба, причиной которого явилось должностное преступление, халатность, безответственность, неправильное управление.
9. Постоянный аудит системы компенсации на наличие рисков для бизнеса.
10. Обсуждение возможных рисков на совете директоров, компенсационном комитете.

Таким образом, прежде чем разрабатывать систему оплаты труда на предприятии, внедрять те или иные методологии и инструменты (грейды и систему оплату по результатам на основе KPI), нужно разработать Reward Strategy в соответствии со стратегией компании и HR-стратегией, определить ее структуру, дизайн, учесть риски и согласовать с руководством.



# **ГРЕЙДИРОВАНИЕ: АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОСТОЯННОЙ ЧАСТИ ЗП НА ЕЕ ОСНОВЕ**

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы МВА,  
сертифицированный бизнес-тренер,  
консультант, [www.elenavetl.ru](http://www.elenavetl.ru)

**Грейдирование** — процедура оценки должностей в соответствии с их ценностью для организации и распределение по группам — грейдам.

Во всем мире, а также в российских компаниях наиболее распространен бально-факторный метод, при котором проводится сравнительный анализ должностей по результатам оценки по выбранным факторам. Должности, набравшие примерно одинаковое количество баллов в результате оценки, группируются в один грейд.

Количество грейдов устанавливается в зависимости от организационной структуры (уровней иерархии), количества должностей, типа выбранной структуры (узко-грейдовая, широкополосная, семейная, карьерная). Далее полученные результаты грейдирования связываются с постоянной частью ЗП. Чем больше баллов набирает должность, тем выше ее ценность для организации и выше уровень оклада [2].

В каждом грейде рассчитывается среднее значение постоянной части ЗП и устанавливаются вилки окладов, в дальнейшем мы называем их категориями (чем выше категория, тем выше оклад). Проводится анализ и устранение несоответствий: высокий оклад при низкой ценности должности и, наоборот, заниженный оклад при достаточно высокой ценности должности. В результате получается более справедливая, понятная и прозрачная схема окладов с мотивацией сотрудников на профессиональный рост.

Также проводится сравнение существующих ЗП в компании с рыночными и планируется повышение ЗП для должностей с большим отставанием от рыночных значений.

Но прежде чем приступить к разработке грейдов, рекомендуется завершить основные важные проекты в компании: определение стратегических целей, реструктуризацию компании и оргструктуры, внедрение процессного подхода и других (если они есть), так как это может повлиять на правильность оценки должностей.

Итак, алгоритм разработки грейдов включает 10 основных этапов (подробное описание этапов грейдирования см. в разработанном мною «Практическом руководстве по разработке постоянной части ЗП на основе грейдирования», <http://www.elenavetl.ru/gradesguide/>) [5].

1. *Краткое описание должностей.*

Прежде чем оценить должности, важно сделать их описание, в котором необходимо изложить требования к должности



(функционал, степень ответственности, компетенции и т. д.), необходимые для эффективного выполнения работы.

При этом возникает вопрос: как заполнять описание должности? В соответствии с сегодняшними требованиями (как есть) или в соответствии с будущими, т. е. как будет в соответствии со стратегией, целями и новой организационной структурой?

А если у вас еще идет проект по внедрению процессного подхода, по результатам которого придется вносить изменения в требования к должности, то нужно учитывать и их. Вот почему лучше не спешить с проведением оценки должностей и разработкой грейдов и осуществить грейдирование после завершения проводимых в компании изменений. А значит, подождать и с описанием должностей.

2. *Подготовка к оценке должностей (выбор факторов, описание факторов по уровням, составление балльно-факторной оценки, утверждение графика оценки и экспертных групп).*
3. *Проведение балльно-факторной оценки.*
4. *Расчет количества грейдов.*
5. *Оптимизация постоянной части на основе оценки, разработки уровней в грейде (3–5 уровней).*
6. *Работа с несоответствиями.*
7. *Проведение оценки сотрудников на соответствие новым должностным требованиям.*
8. *Определение уровня ПЧ для данного сотрудника.*
9. *Разработка индивидуальной системы развития и обучения в соответствии с имеющимися разрывами.*

Оценка должна проводиться на постоянной основе (один раз в год). По результатам оценки при условии результативности сотрудника и роста его компетенций принимается решение по профессиональному или карьерному росту и проводятся соответствующие изменения в заработной плате.

Таким образом, получается очень большой объем работы, затратный по ресурсам и времени. Поэтому, как вариант, в крупных компаниях можно:

1. Разработать и внедрить систему грейдов для всей компании.
2. Внедрять оценку по результативности и компетенциям поэтапно, начиная с самых важных подразделений и должностей, влияющих на результаты бизнеса. Для оценки результативности сотрудников разработать цели и KPI — ключевые показатели эффективности, а для оценки компетенций провести моделирование компетенций и разработать 6–8 ключевых компетенций.
3. Для сотрудников других подразделений временно проводить повышение ПЧ при следующих условиях:
  - 1) выполнение собственных целей и задач (при наличии KPI — ключевых показателей эффективности);
  - 2) выполнение корпоративных стандартов (отсутствие нарушений трудовой дисциплины и т. д.), а также по результатам мониторинга рынка ЗП в регионе.

Если требуемые условия выполняются, то после анализа ЗП на рынке труда принимается окончательное решение. Если ЗП сотрудника ниже рыночной, проводится повышение; если на уровне медианы или выше, то повышение не проводится.

Минус такого подхода в том, что он не мотивирует на развитие компетенций, непрозрачность (зависимость от рынка), а плюс в том, что он мотивирует на выполнение собственных целей и корпоративных стандартов. Также с помощью данного подхода мы удерживаем результативных сотрудников в компании (если ЗП специалиста будет ниже рыночной, он, скорее всего, уйдет из компании).

Таким образом, исходя из анализа ситуации в компании, вы должны сами решить, осуществлять ли грейдирование

сейчас или подождать завершения изменений, проводимых в компании. Далее необходимо определиться с этапами и последовательностью разработки грейдов и системы оценки по результатам и компетенциям, причем провести процесс разработки и внедрения таким образом, чтобы получить максимальный эффект для компании.



# ТИПЫ СТРУКТУР ГРЕЙДОВ

Автор: Елена Ветлужских, преподаватель программы MBA,  
сертифицированный бизнес-тренер,  
консультант, [www.elenavetl.ru](http://www.elenavetl.ru)

В зависимости от целей применения, оргструктуры компании, соотношения постоянной и переменной части ЗП у разных подразделений выбирается определенный тип структуры. Существуют четыре основных типа структур грейдов:

- 1) стандартная (узкая) классическая и веерного типа;
- 2) широкополосная;
- 3) семейная структура карьер;
- 4) семейная структура должностей.

В основном в российских компаниях применяется стандартная (узкая) веерного типа структура (в производственных компаниях) и семейная (в торговых компаниях).

Алгоритм построения узкогрейдовой структуры изложен ранее.

Широкополосная структура (broadbanded) применяется в основном в компаниях с плоской структурой (консалтинговых, аудиторских, ИТ). Такая структура (для отличия от узкогрейдовой используется термин bands — бэнды) объединяет

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)