

# Видение в части совокупного поощрения

ВІТОВЕ

2025



90% затрат приходится на 30% инструментов.  
Используем ли мы эффективно те 70%,  
которые стоят несопоставимо меньше?

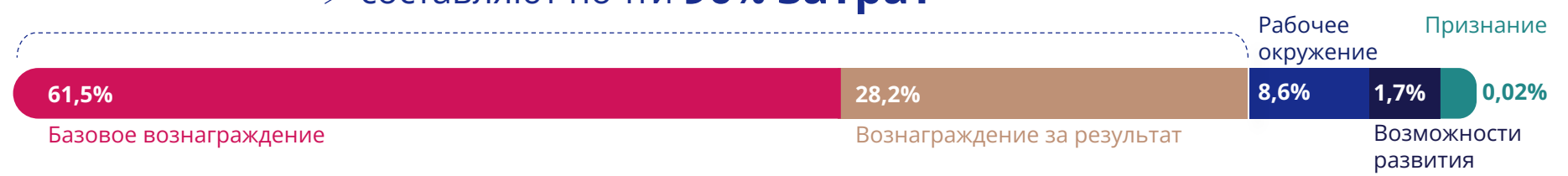


  
**400+**  
инструментов  
вознаграждения



**105 инструментов** материального вознаграждения

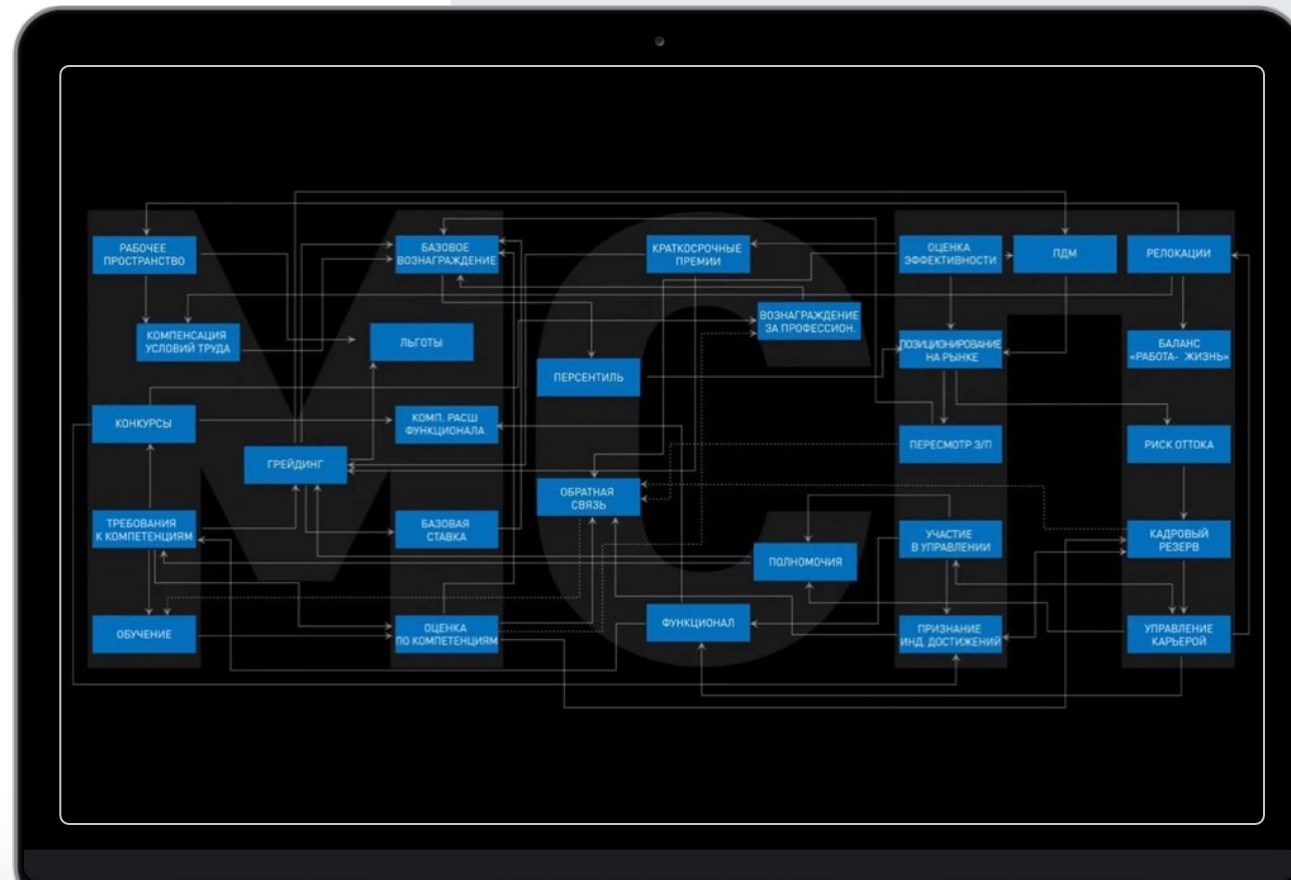
составляют почти **90% затрат**



# Многообразие компонентов и процессов поощрения требует комплексного подхода



**Настройка компонентов в привязке к процессам управления сотрудниками требует** тщательной проработки компонентов, их взаимосвязей и связей с другими процессами



# Совокупное поощрение синхронизирует потребности человека и цели компании



## ПОТРЕБНОСТИ ЧЕЛОВЕКА

### Индивидуальные мотиваторы сотрудников

Использование инструментов оценки как основы для описания мотивационных профилей:

- валидный психометрический инструмент
- уже широко используется
- имеется база для аналитики



## ЦЕЛИ КОМПАНИИ

### Использование широкого спектра инструментов и подходов к поощрению

- Сбалансированный подход к построению вознаграждения для разных категорий персонала
- Значительный упор на признание в противовес материальным элементам вознаграждения



# Мы исследовали подходы мировых лидеров в построении систем управления персоналом



И определили,  
что максимально  
эффективно  
**СОВОКУПНОЕ  
ПООЩРЕНИЕ**



## Рыночный тренд направлен на задействование «мягких» компонентов

- корпоративная культура;
- стиль общения;
- признание;
- благополучие.



## У всех подходов к совокупному поощрению — общее ядро:

- денежные компенсации;
- льготы;
- возможности развития

# Варианты структуры совокупного поощрения



HayGroup

## Hay Group

- Другие виды нематериального вознаграждения
- Льготы
- Долговременные стимулирующие обязательства (пенсии)
- Ежегодные выплаты
- Базовая оплата

WorldatWork  
Total Rewards Association

## Total Rewards Association

- **Рабочее окружение:** психологический климат, производственное оборудование, баланс работа / жизнь, фитнес
- **Обучение и развитие:** обучение, карьерное развитие, оценка деятельности
- **Льготы:** страхование, медобслуживание, отпуск
- **Материальное поощрение:** базовая оплата, переменная оплата

WillisTowersWatson

## Willis Tower Watson

- Карьерное продвижение
- Баланс работа/личная жизнь
- Признание

Diamond  
Consulting Group, Inc.

## Diamond Consulting Group

- **Рабочее обстановка:** программы признания, гибкий рабочий график, форма одежды, бесплатное питание
- **Обучение и развитие:** карьерное планирование, обучение, конференции, менторинг, учебный отпуск
- **Льготы:** медицинское обслуживание, страхование жизни, фитнес, детский сад и т. д.
- **Материальное поощрение:** базовая оплата труда, ежегодные выплаты, вознаграждение за привлечение персонала, вознаграждение по результатам труда

# Модель совокупного поощрения включает широкий спектр инструментов



- ПРИЗНАНИЕ**
- Обратная связь
  - Признание индивидуальных достижений
  - Профессиональные конкурсы
  - Признание командных результатов

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

- Краткосрочное вознаграждение
- Долгосрочное вознаграждение
- Участие в прибыли

## ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ

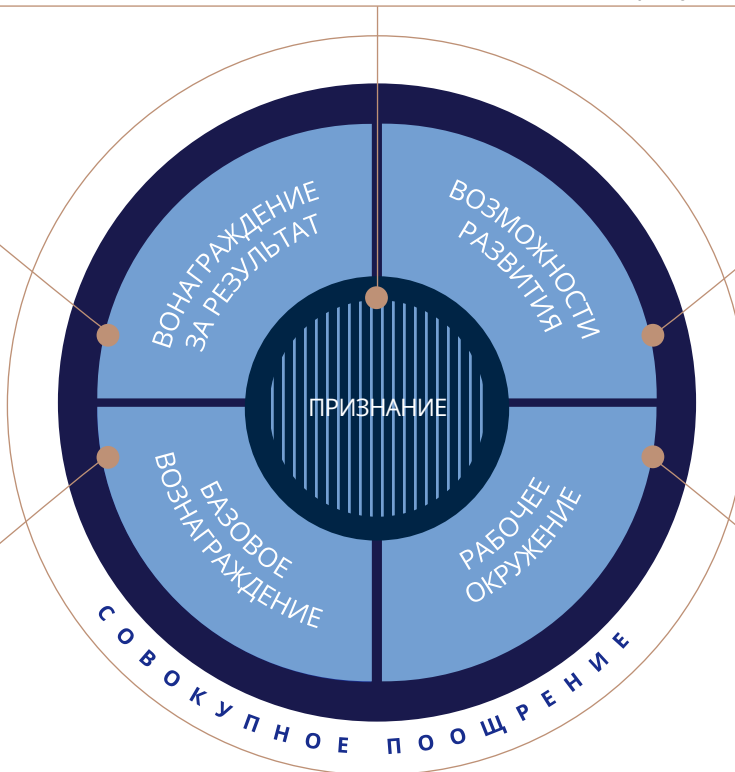
- Обучение и развитие
- Наставничество и экспертное развитие
- Участие в управлении
- Управление карьерой
- Волонтерство и благотворительность
- Спортивные и культурные мероприятия

## БАЗОВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

- Базовая ставка
- Вознаграждение за профессионализм
- Компенсация условий труда
- Компенсация расширения функционала

## РАБОЧЕЕ ОКРУЖЕНИЕ

- Рабочее пространство
- Баланс работа-жизнь
- Взаимоотношения и культура
- Гарантии и льготы



<b>Ожидаемые параметры модели</b>	<b>Простота</b>	<b>Легкость восприятия</b>	<b>Полнота</b>	<b>Апробированность</b>	<b>Наличие метрик</b>	<b>Адаптивность</b>
-----------------------------------	-----------------	----------------------------	----------------	-------------------------	-----------------------	---------------------

# Сегментация – проекция целей компании и основа гибкой настройки совокупного поощрения с учётом потребностей людей



## ЦЕЛИ СЕГМЕНТАЦИИ



Кастомизация предлагаемых элементов для различных мотивационных профилей сотрудников



Балансировка различных элементов модели под разные сегменты персонала



Возможность адаптировать пакет вознаграждения сотрудников в зависимости от изменяющихся условий



Кастомизация не только в моменте, но и в динамике

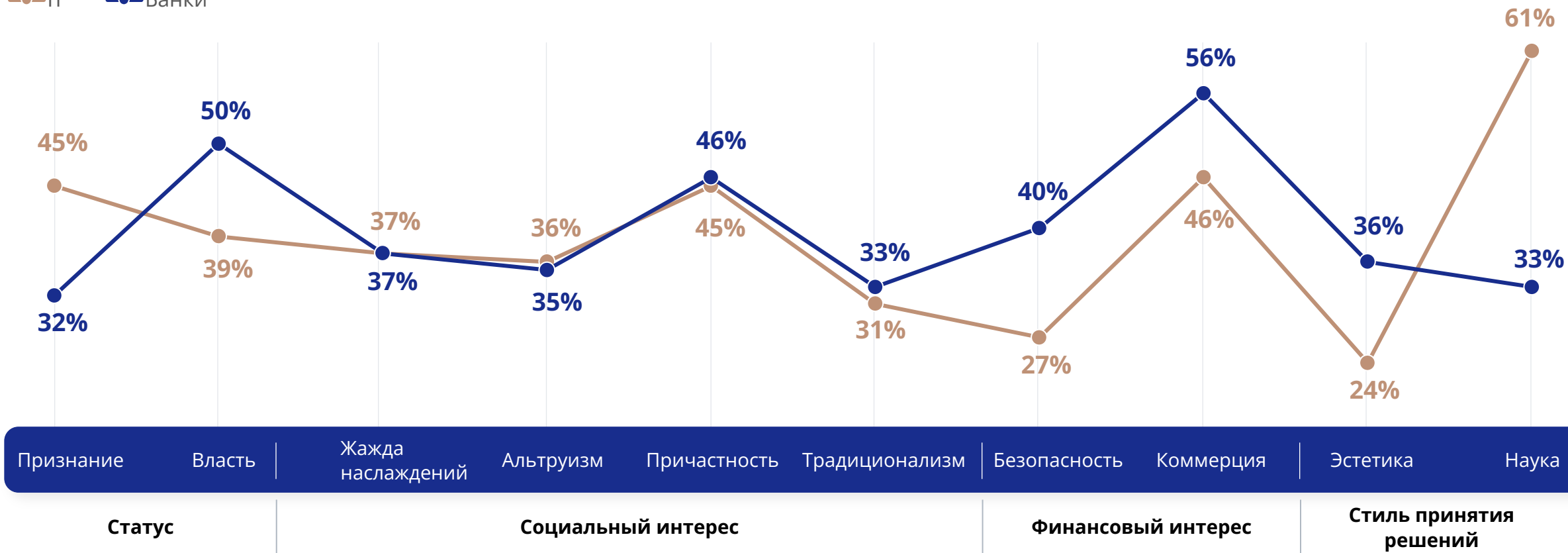
КРИТЕРИЙ СЕГМЕНТАЦИИ	КАТЕГОРИЯ ПЕРСОНАЛА	РЕГИОН ПРИСУТСТВИЯ	КВАЛИФИКАЦИЯ / ПОТЕНЦИАЛ	ОСОБЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ФОРМА ЗАНЯТОСТИ	СОЦ. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КОМПАНИИ
СЕГМЕНТЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рабочие</li> <li>Специалисты</li> <li>Руководители среднего звена</li> <li>Топ-менеджмент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удаленность / труднодоступность</li> <li>Наличие других крупных компаний в регионе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выпускники</li> <li>Эксперты</li> <li>Редкие / новые профессии</li> <li>Кадровый резерв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проекты</li> <li>Гибкие команды</li> <li>IT</li> <li>НИОКР</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ГПХ</li> <li>Срочные ТД</li> <li>Подрядчики</li> <li>Секондмент</li> <li>Gig-employment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ветераны</li> <li>Люди с ограниченными возможностями</li> <li>Сотрудники с детьми</li> <li>Национальные меньшинства</li> </ul>

# Различия мотивационных профилей хорошо видны на примере сопоставления двух профессиональных групп



Разные группы персонала демонстрируют различные мотивационные профили согласно методике Hogan, широко используемой в компании

— IT    — Банки



# Различия в мотивационных профилях сегментов персонала



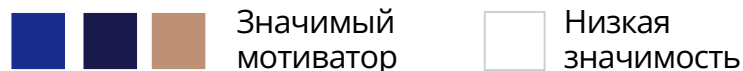
## МОТИВАТОРЫ, ШИРОКО ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В КОМПАНИЯХ

	Статус		Социальный интерес			Финансовый интерес		Стиль принятия решений		
	Признание	Власть	Жажда Наслаждений	Альтруизм	Причаст-ность	Традици-онализм	Безопасность	Коммерция	Эстетика	Наука
<b>Проекты</b>		Значимый мотиватор			Значимый мотиватор			Значимый мотиватор		
<b>IT</b>	Значимый мотиватор				Значимый мотиватор					Значимый мотиватор
<b>НИОКР</b>	Значимый мотиватор						Значимый мотиватор			Значимый мотиватор

### Наполнение МСП для сегмента:



СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ МОТИВАТОРОВ НА СОТРУДНИКОВ:



# МСП. Базовое вознаграждение



## ПОНЯТИЕ

фиксированная часть вознаграждения, устанавливаемая в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы.



## ИДЕОЛОГИЯ

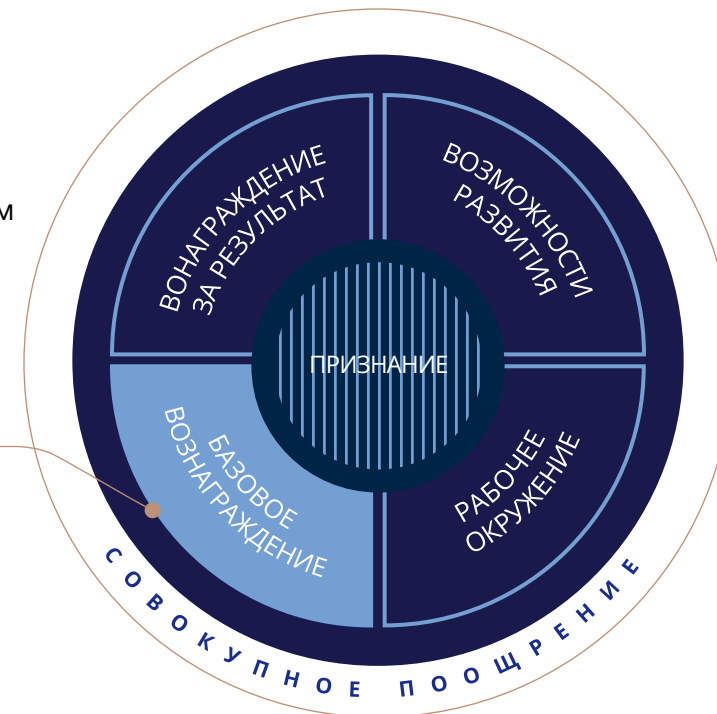
оплата за компетенции, опыт и знания сотрудников, а не за результат деятельности. Приоритет внутренней справедливости над рыночной конкурентоспособностью.



## ПРИНЦИПЫ:

- внутренняя справедливость: должности, имеющие одинаковую ценность для компании, должны быть оплачены на сопоставимом уровне
- внешняя конкурентоспособность: уровень базового вознаграждения устанавливается на уровне, позволяющем привлекать и удерживать необходимых сотрудников
- объективизация: максимально точное использование инструментов для определения именно базового вознаграждения (оценочные комитеты, матрица пересмотра, оценка по компетенциям) – «следование правилам, а не договоренности на местах»
- единые принципы и алгоритмы расчетов по периметру компании для обеспечения сопоставимости и справедливости вознаграждения
- поддержка профессионализма за счет использования прогрессивных шкал надбавок и доплат

- Базовая ставка
- Вознаграждение за профессионализм
- Компенсация условий труда
- Компенсация расширения функционала



## ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ

Если должность не является критичной для нашей компании, но является востребованной на рынке, мы ориентируемся на внутреннюю справедливость. Приоритет правил над договоренностями

# МСП. Вознаграждение за результат



## ПОНЯТИЕ

негарантированная часть вознаграждения, выплачиваемая за достижение целей, выполнение поставленных задач.



## ИДЕОЛОГИЯ

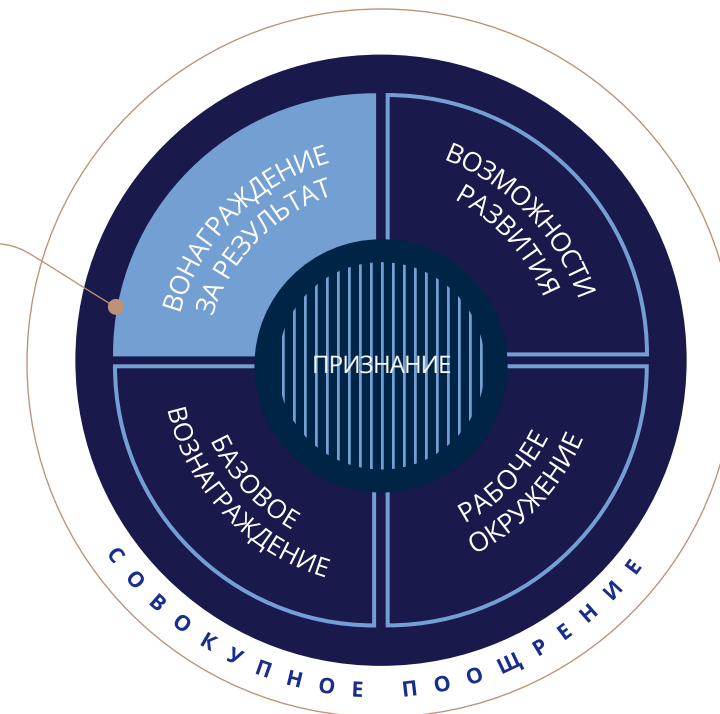
способствует приоритезации целей и задач и обеспечивает поддержку организации в достижении бизнес-целей; размер выплаты варьируется и зависит от эффективности работы и достигнутых результатов. Приоритет общих/командных задач над индивидуальными.



## ПРИНЦИПЫ:

- привязка вознаграждения к бизнес-целям компании как по горизонту планирования, так и по степени достижения целей
- привязка к результативности: право на вознаграждение возникает только при выполнении определенных критериев
- объем переменного вознаграждения пропорционален степени влияния на конечный результат (производная от уровня должности и/или функционала)
- дифференциация личного вклада сотрудника в достижение общих результатов команды

- Краткосрочное вознаграждение
- Долгосрочное вознаграждение
- Участие в прибыли



## ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ



Целесообразность распространения программы признания и удержания на экспертов (учет важности экспертной ветки развития сотрудников)

# МСП. Возможности развития



## ПОНЯТИЕ

сбалансированный набор инструментов, направленный на предоставление персоналу возможностей разностороннего личного, профессионального и карьерного развития.



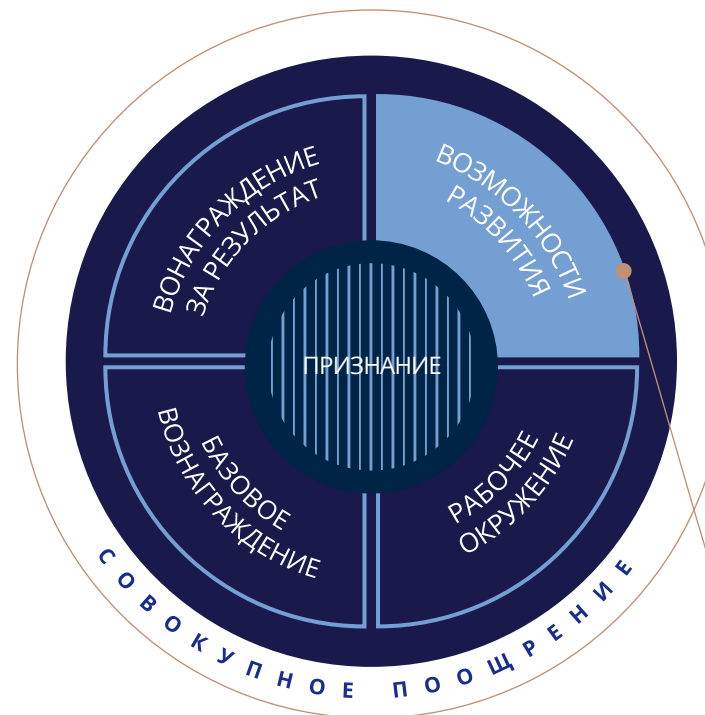
## ИДЕОЛОГИЯ

инвестиции в долгосрочное развитие собственного персонала с целью повышения эффективности бизнеса и с ожиданиями возврата на них. Максимизация использования потенциала сотрудников, сохранение интеллектуального капитала компании. Признание экспертного развития самостоятельным направлением.



## ПРИНЦИПЫ:

- комплексный подход к оценке и развитию (профессиональные и поведенческие компетенции, потенциал, устойчивая эффективность)
- разделенная ответственность (между сотрудником, руководителем и Корпоративным университетом) за обучение и развитие
- минимальный уровень дополнительного обучения должен быть доступен каждому сотруднику
- приоритет развития на рабочем месте, развитие через опыт (делегирование и ротации)
- преимущественное право (при прочих равных) рассмотрения на вакансии имеют внутренние кандидаты
- наличие готового пула кандидатов на все(!) ключевые роли в компании
- поддержка инструментов сохранения и передачи экспертизы внутри компании (институт внутреннего тренерства, наставничества, создание платформ для обмена знаниями)



- Обучение и развитие
- Наставничество и экспертное развитие
- Участие в управлении
- Управление карьерой
- Волонтерство и благотворительность
- Спортивные и культурные мероприятия



## ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ

Преимущественное право (при прочих равных условиях) рассмотрения на вакансии имеют внутренние кандидаты

# МСП. Рабочее окружение



## ПОНЯТИЕ

сбалансированный набор инструментов, нацеленный на трансляцию культурных и поведенческих паттернов организации, обеспечивающих выполнение работником трудовой функции (включая организацию и эргономику рабочего места, льготы и гарантии, предоставляемые работнику в рамках политики компании и сверх законодательных норм, в том числе участие в социальной жизни компании, возможность решать личные вопросы без отрыва от работы).



## ИДЕОЛОГИЯ

Трансляция ценностного кода компании (через правила, процессы и порядок взаимодействия). Обеспечение безопасных и комфортных условий труда, обеспечение необходимого уровня стабильности и защищенности. Поддержка социального имиджа компании.



## ПРИНЦИПЫ:

- приоритет коллегиальности и сотрудничества (коллегиальное принятие решений, кросс-функциональное взаимодействие, признание различных точек зрения)
- максимально удобный интерфейс и инфраструктура взаимодействия сотрудник- компания: широкое информирование, принцип «единого окна», универсальные рабочие места и платформы
- обеспечение благополучия (wellbeing), использование научных исследований в области психологии, физиологии, безопасности и гигиены труда
- предоставление возможности в безопасных условиях информировать высшее руководство компании о проблемах/рисках/опасностях на рабочих местах
- создание эргономичного рабочего пространства как производственного, так и офисного, создание зон отдыха и рекреации / трансформируемость пространства (agile spaces), продуманная социальная инфраструктура (химчистки, прачечные и пр.)



## ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ

Отсутствие монетизации льгот (фактическое использование льгот, а не их денежного эквивалента)  
Минимизация статусных льгот  
Кафетерий льгот: целесообразность использования

# МСП. Признание



## ПОНЯТИЕ

сбалансированный набор инструментов, направленных на выражение положительной оценки достижений, подкрепление значимых результатов, трансляцию целевых моделей поведения.



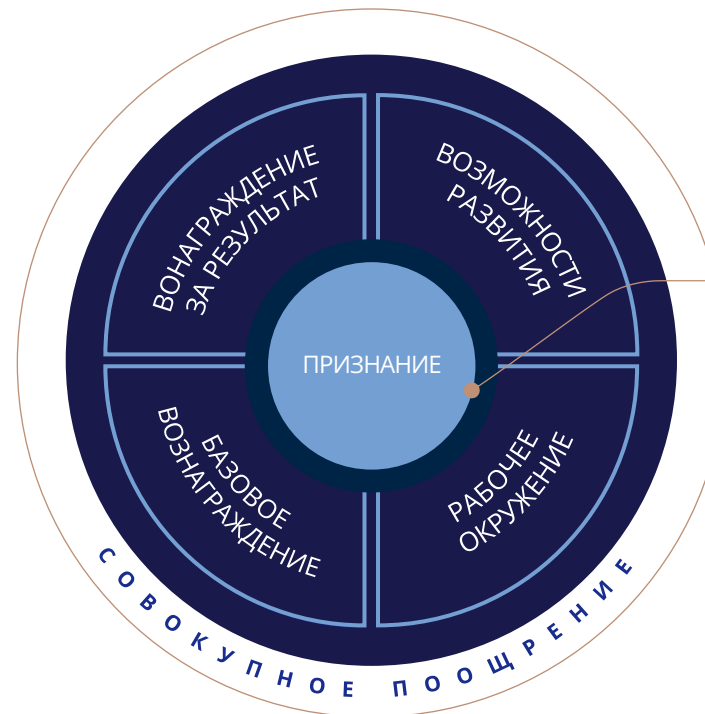
## ИДЕОЛОГИЯ

поддержка ценностей компании. Необходимость работы с признанием как с аспектом, который присутствует во всех элементах модели совокупного поощрения.



## ПРИНЦИПЫ:

- регулярность и максимальная частота: наличие механизмов и инструментов, которые делают возможным признание в реальном времени
- максимальная разнонаправленность признания как элемента (не только сверху- вниз, но и снизу-вверх, горизонтально, кросс-функционально)
- максимальная объективность, прозрачность и широкое информирование о достижениях и примерах поведения, отмеченных в рамках признания
- удовлетворение запроса на оценку индивидуального вклада в общий результат
- превалирование позитивной обратной связи над негативной (позитивная обратная связь может быть как публичной, так и в формате 1:1; негативная – исключительно в формате 1:1)
- стимулирование признания уровня экспертизы (профессиональные конкурсы, экспертные группы, привлечение в проекты в качестве экспертов)



- Обратная связь
- Признание индивидуальных достижений
- Признание командных результатов
- Профессиональные конкурсы



## ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ

Обратная связь в режиме реального времени должна быть комплексной и включать как ОС по результатам, так и ОС по ценностям и поведенческим аспектам.

Необходимость баланса между признанием индивидуальных достижений и командных результатов



**BITOBE –**

Best  
Impulse  
TO  
Business  
Evolution



сайт  
[www.bitobe.ru](http://www.bitobe.ru)



тел./факс  
**+7 (812) 677 50 88**



e-mail  
[info@bitobe.ru](mailto:info@bitobe.ru)