

УДК 658.3;331.221;65.013  
ББК 65.291.6;65.245;88.4  
В39

Редактор В. Ионов

**Ветлужских Е.**

**В39** Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний / Елена Ветлужских, Александра Ларина, Татьяна Петренко, Анастасия Романова. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 201 с.

ISBN 978-5-9614-5870-1

Система вознаграждения — самый мощный инструмент в руках руководителя. Хорошо организованная система оплаты труда многократно повышает производительность и лояльность сотрудников. И наоборот: даже щедрое повышение зарплаты не принесет пользы, если оно не продумано. В своей предыдущей книге — бестселлере «Система вознаграждения» — бизнес-тренер и преподаватель MBA Елена Ветлужских рассказывала, что такое грейды и показатели эффективности (KPI) и как их следует формулировать. В новой книге Ветлужских и ее коллеги подробно описывают примеры из опыта конкретных компаний. В отличие от переводных книг здесь вы найдете российские кейсы, поэтому эта книга поможет вам избежать типичных ошибок, оценить существующую систему оплаты в вашей компании и усовершенствовать ее. Эта книга будет полезна широкому кругу профессионалов, руководителей и специалистов по HR.

УДК 658.3;331.221;65.013  
ББК 65.291.6;65.245;88.4

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

© Ветлужских Е., Ларина А.,  
Петренко Т., Романова А., 2016  
© ООО «Альпина Паблишер», 2016

ISBN 978-5-9614-5870-1

## 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 KPI .....	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 KPI (пример) .....</i>	194
<i>Приложение 5.</i> <i>Оценочная форма (пример) .....</i>	196
<i>Список литературы. ....</i>	199