

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

Издано при содействии  
компании «Мотиватор»

Редактор П. Суворова

**Ветлужских Е.**

В39 Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 151 с.

ISBN 978-5-9614-1728-9

Данная книга предлагает методы для совершенствования системы оплаты труда и мотивации. Автор — известный бизнес-тренер и консультант Елена Ветлужских — адаптирует успешные западные методики к российской специфике и на основе своего консалтингового опыта предлагает рекомендации и оправдавшие себя методы решений, которые можно применить при совершенствовании системы оплаты труда в вашей компании. Отдельная глава посвящена нематериальной мотивации и важности индивидуального подхода, в особенности к ценным и талантливым сотрудникам.

Книга адресована директорам и менеджерам по персоналу, специалистам по компенсациям, экономистам.

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 [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

ISBN 978-5-9614-1728-9

© Ветлужских Е.Н., 2007  
© ООО «Альпина Паблишер», 2011

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| <i>К читателю</i> .....   | 5  |
| <i>Предисловие</i> .....  | 7  |
| <b>Глава 1.</b> Принципы эффективной системы оплаты труда<br>и мотивации персонала .....  | 11 |
| <b>Глава 2.</b> Структура совокупного дохода.....   | 25 |
| <b>Глава 3.</b> Формирование (совершенствование )<br>постоянной части заработной платы .....  | 31 |
| <b>Глава 4.</b> Формирование (совершенствование )<br>переменной части заработной платы .....  | 55 |
| 4.1. Разработка переменной части ЗП (премирование)<br>на основе Performance Management — системы<br>управления эффективностью ..... | 55 |
| 4.2. Система сбалансированных показателей<br>как инструмент стимулирования сотрудников<br>на выполнение стратегических целей .....  | 68 |
| 4.3. Система депремирования.....  | 78 |
| 4.4. Критерии и ограничения эффективности систем<br>вознаграждения.....   | 84 |
| <b>Глава 5.</b> Долгосрочные премиальные планы.....   | 91 |
| <b>Глава 6.</b> Компенсационные и стимулирующие выплаты<br>(доплаты и надбавки), льготы .....                                       | 95 |
| 6.1. Компенсационные и стимулирующие выплаты<br>(доплаты и надбавки) .....  | 95 |
| 6.2. Формирование системы льгот (benefits).....   | 96 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Глава 7. Нематериальная система мотивации .....</b>   | <b>105</b> |
| 7.1. Синергетический мотивационный эффект<br>от сбалансированности личных и корпоративных целей. ....  | 105        |
| 7.2. Мотивация талантов .....  | 113        |
| 7.3. Основные способы нематериальной<br>мотивации и применение их в работе. ....                       | 116        |
| <b>Глава 8. Внедрение новой системы вознаграждения<br/>на предприятии. ....</b>                        | <b>121</b> |
| 8.1. Основные этапы создания комплексной системы<br>мотивации и оплаты труда .....                     | 121        |
| 8.2. Факторы успешного внедрения новой системы<br>вознаграждения. ....                                 | 124        |
| <b>Глава 9. Performance review как необходимый компонент<br/>эффективной системы компенсации .....</b> | <b>129</b> |
| <i>Заключение .....</i>  | <i>137</i> |
| <i>Приложения .....</i>  | <i>139</i> |
| Приложение 1 .....   | 140        |
| Приложение 2 .....   | 144        |
| Приложение 3 .....   | 145        |
| <i>Литература .....</i>  | <i>149</i> |