

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

Редактор П. Суворова

**Ветлужских Е.**

В39 Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI / Елена Ветлужских. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 218 с.

ISBN 978-5-9614-4834-4

Когда в компании появляются первые признаки снижения эффективности, руководство часто начинает менять систему мотивации и оплаты труда. Однако с точки зрения системного подхода явные сигналы — лишь следствие более глубоких причин. Система мотивации должна быть взаимосвязана с целями организации, составлять единое целое с другими бизнес-процессами и учитывать влияние, которое оказывает на результаты бизнеса в целом применение тех или иных инструментов в отдельно взятом подразделении. Следовательно, в первую очередь надо создать сбалансированную систему согласованных целей и показателей и лишь потом увязывать ее с системой мотивации и оплаты труда.

Все рекомендации автора, известного консультанта и бизнес-тренера, по созданию такой системы подкреплены примерами из российской практики.

Книга адресована в первую очередь собственникам компаний и топ-менеджерам и, конечно, будет полезна директорам по персоналу.

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@alpina.ru.*

ISBN 978-5-9614-4834-4

© Ветлужских Е.Н., 2008  
© ООО «Альпина Паблишер», 2014

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>От автора</i> .....	5
<b>Глава 1.</b> Системный подход. Определение корневой причины проблем. ....	7
<b>Глава 2.</b> Определение стратегических целей компании .....	15
<b>Глава 3.</b> Какова структура совокупного дохода? .....	29
<b>Глава 4.</b> Принципы, влияющие на эффективность системы совокупных доходов .....	35
<b>Глава 5.</b> Управляй базовой зарплатой. Совершенствуй постоянную часть ЗП .....	51
<b>Глава 6.</b> Как связать цели компании и ССП с системой вознаграждения (переменной частью ЗП)? .....	73
<b>Глава 7.</b> Как сформировать систему оплаты (переменную часть ЗП) по результатам? .....	83
<b>Глава 8.</b> Как вознаграждать и удерживать топ-менеджеров?....	111
<b>Глава 9.</b> Оценка сотрудников и предоставление обратной связи как необходимый компонент повышения эффективности .....	125
<b>Глава 10.</b> Критерии и ограничения эффективности систем вознаграждения. ....	131
<b>Глава 11.</b> Что способствует привлечению и удержанию сотрудников? .....	139

<b>Глава 12.</b> Формирование корпоративной культуры, способствующей росту результативности .....	153
<b>Глава 13.</b> Ценность нематериальной мотивации .....	163
<b>Глава 14.</b> Тенденции совершенствования системы мотивации и оплаты труда .....	181
<b>Глава 15.</b> Эффективное управление сотрудниками .....	187
<b>Глава 16.</b> Управление изменениями .....	201
<i>Приложение.</i> Цели и KPI по составляющим ССП .....	209
<i>Литература.</i> .....	215