

Переменная оплата:

Глобальные ориентиры
и российская специфика



CBSD — это ПРО ПреОбразование



1 000 000+

человек прошли обучение
за последние 30 лет



Поддержка профессионального уровня HR и внедрение лучших мировых практик в России — одно из ключевых направлений CBSD

ОБЛАСТИ ЭКСПЕРТИЗЫ

Обучение для HR-профессионалов: международная сертификация для HR и для C&B, программы для HR Директоров, HRBP и L&D

Развитие управленческих и лидерских навыков

Эмоциональное лидерство и ресурсное состояние

Обучение и сертификация тренеров

CBSD в цифрах

5 000+

клиентов, которые
с нами работали
за наши 30 лет
на рынке

50+

электронных курсов
для обеспечения
смешанного
обучения

800+

тренинговых
программ
каждый год

20+

тренеров имеют международные
сертификации в области
управления и развития людей

25 000+

участников программ
каждый год

10+

международных партнеров,
чьи решения мы адаптировали
под культуру России и СНГ

Команда экспертов CBSD



Наталья Ембулаева

Тренер-эксперт, GPHR, SHRM

Более 20 лет опыта руководства HR в подразделениях транснациональных компаний, построения HR на локальном и региональных уровнях, в том числе на территории Развивающихся Рынков (45 стран).
Создание функции C&B, внедрение системы грейдов и выстраивание структуры вознаграждения в соответствии со стратегией и потребностями бизнеса, стратегией HR.



Татьяна Петренко

Тренер-методолог, эксперт по управлению персоналом, GRP

20 лет опыта в управлении HR.
Эксперт-практик в области организационного развития, создания команд, построения систем вознаграждения и управления эффективностью, управления и оптимизации затрат на персонал. Тренер GRP и HR-программ. Автор методологии построения системы грейдов «9Ф».



Зачем российским HR профессионалам знать и отслеживать опыт зарубежных коллег?

- **Как успевать за изменениями?**
Трендвотчинг - инструмент стратегической устойчивости
- **Посмотрим на Запад, на Восток – универсальны ли HR тренды?**
Чтобы предвидеть, что придёт завтра — надо «смотреть во все окна»
- **Нужно ли изобретать велосипед?**
Глобальные вызовы не останавливаются на границе
- **Как оправдать возросшие ожидания?**
HR говорит с бизнесом на одном языке
- **Время брать лучшее, чтобы создавать уникальные российские решения**
“Build by Borrow” - умение «заимствовать с умом»





“If I have seen further,
it is by standing on the shoulders of giants”

«Если я видел дальше других, то лишь потому,
что стоял на плечах гигантов»

И. Ньютон

Модель совокупного поощрения WaW



Кризис доверия к классическому Performance Management

Только 2%

руководителей служб HR (CHRO) считают свою систему управления эффективностью эффективной (Gallup)

Только 6%

опрошенных организаций заявили, что добиваются значительных результатов в оценке эффективности работы сотрудников, одновременно укрепляя их доверие

61% руководителей и 72% работников

не смогли сказать, что доверяют процессу управления эффективностью в своей организации

Старые модели ревью

теряют доверие и не соответствуют требованиям гибкости и прозрачности

Deloitte «Глобальные тенденции в области человеческого капитала» за 2025 год:
10 000 руководителей компаний и отделов кадров из различных отраслей и секторов в 93 странах

Ключевые данные из исследования Deloitte 2025



Руководители не всегда предоставляют чёткую и полезную обратную связь, связанную с целями организации

Только около **26%** организаций считают, что их руководители успешны в управлении эффективностью



Ожидания и цели не доведены до сведения сотрудников чётко

Менее половины (**47%**) работников знают, чего от них ожидают



Результаты работы отдельных сотрудников сложно измерить

(например качество и сложность труда или уровень инноваций)

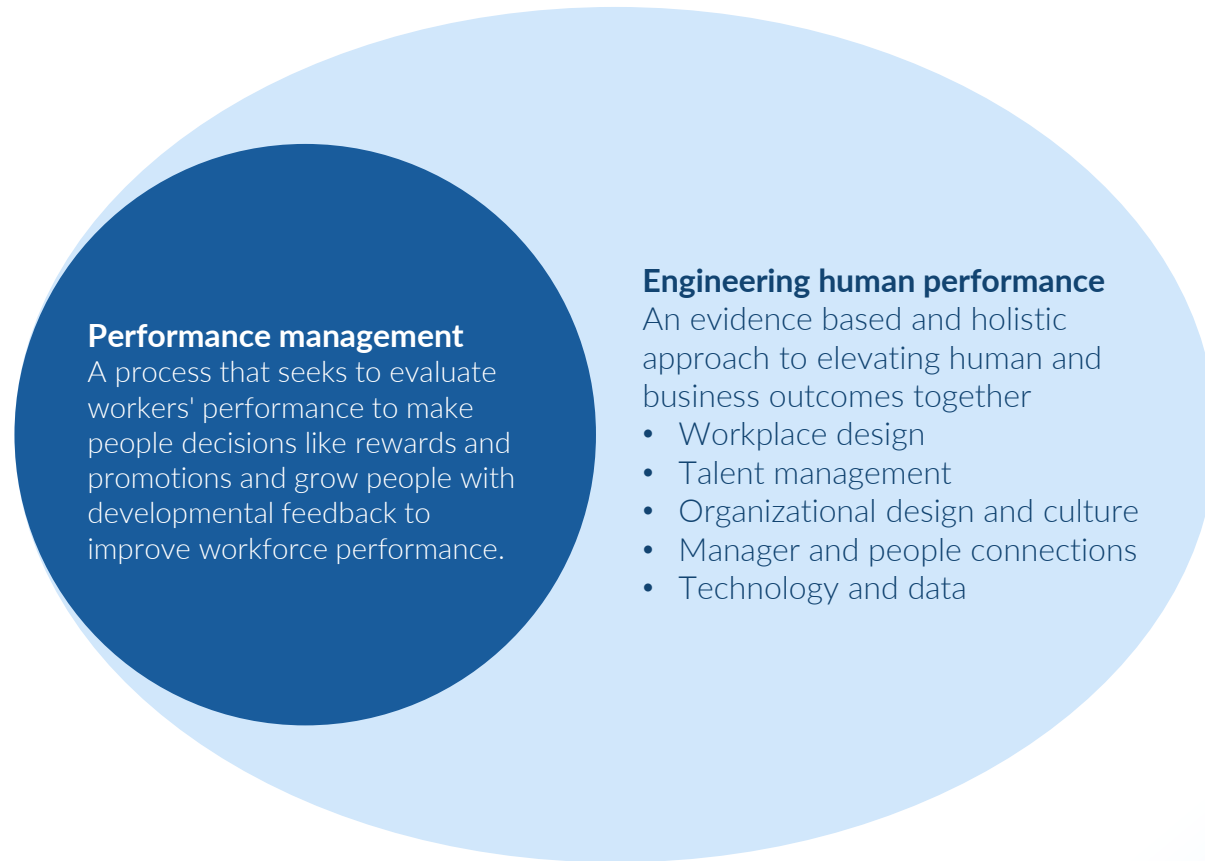
75% компаний не уверены в способности точно оценивать вклад сотрудников.



Performance future

Интеграция бизнеса, развития и технологии

«Инжиниринг человеческой эффективности»



- Дизайн рабочего пространства
- Управление талантами
- Организационный дизайн и культура
- Связи между руководителями и подчиненными
- Технологии и данные

Deloitte «Глобальные тенденции в области человеческого капитала» за 2025 год

Рекомендации Deloitte



Переходить от разовой ежегодной оценки к постоянному **циклу** развития и обратной связи



Использовать **данные** и аналитику для оценки вклада, а не только мнения



Создавать **доверие** через прозрачность критериев и развитие, а не 'оценку сверху'

Что можно сделать прямо сегодня



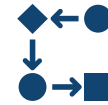
Чётко определите цель и область применения управления эффективностью

Управление эффективностью может иметь более широкий спектр целей, включая развитие и коучинг персонала. Но следует чётко определить, какие цели преследует именно ваш процесс управления эффективностью, и отказаться от остальных.



Спроектируйте процесс с фокусом на создание доверия и справедливости

Оценки должны основываться на фактах, а процесс оценки и принятия решений, касающихся персонала, - быть прозрачным и четко сформулированным.



Упростите процесс и смоделируйте его с самого начала

Процесс должен стать максимально безболезненным как для сотрудников, так и для руководителей. ИИ может быть использован для упрощения процессом управления эффективностью.

Сбалансированная модель оценки эффективности



Performance review и переменная оплата начинают включать развитие, обучение, благополучие

Оценка 'только результата' уходит в прошлое



Использование оценки 360° для оценки эффективности

- Обратная связь с разных сторон — от коллег, менеджеров, непосредственных подчиненных, клиентов и старших руководителей — позволяет привнести в оценку несколько точек зрения,
- Помогают избежать субъективности, предвзятости и искаженных наблюдений для более точной и справедливой оценки эффективности работы сотрудников



Включение показателей благополучия в оценку

- Уровень стресса
- Баланс работы и жизни
- Удовлетворенность работой
- Доступ к поддержке по различным проблемам

От годовых оценок к постоянной обратной связи



Непрерывные циклы обратной связи в реальном времени

Аналитика эффективности в режиме реального времени интегрируется с инструментами компенсации для поддержки решений об оплате труда на основе данных



Генеративный ИИ оптимизирует процессы управления эффективностью

- Рекомендации на основе искусственного интеллекта по установлению сотрудникам целей, соответствующих бизнес-стратегии
- Сводки данных об эффективности, генерируемые ИИ, для поддержки проверок и обзоров эффективности
- Интегрированные панели управления, позволяющие HR-специалистам контролировать справедливость и выявлять потенциальные несоответствия между командами или демографическими группами



Персонализированные коучинговые и развивающие программы

- Инструменты коучинга, предлагающие учебные модули или дополнительные задания на основе результатов работы сотрудников
- Прогностическая аналитика, которая выявляет высокопотенциальных сотрудников и будущих лидеров на ранних этапах их карьерного пути

Компании переосмысливают модели премирования



Система с 5 уровнями оценки — фокус на удержании и росте



Приоритет стабильного результата над разовыми успехами



Привязка бонусов к целям эффективности



Performance-бонус как стратегический инструмент, а не рутинная процедура

Кейс Amazon — Новая логика в pay-for-performance

Рейтинг эффективности строится на основе системы внутренней оценки, включая обратную связь, KPI и результаты проектов. Модель внедрена в 2025 году для поощрения устойчивого high-performance:

- Выделены три уровня по **длительности** высокого performance: от «впервые достигшего high-performance» до «более 4 лет подряд»
- Сотрудники, 4 года подряд получающие top tier, получают 110% от целевого бонуса.
- Новички в high-performance получают только 70% бонуса.
- Система стимулирует долгосрочную высокую результативность, а не единичные всплески продуктивности.

Business Insider, 2025



Кейс General Motors — 5-уровневая система оценки

GM внедрила новую модель рейтинга эффективности в 2024 году:

- От 1 (низкий) до 5 (высший уровень выполнения) для всех сотрудников, включая линейных.
- Оценка включает: система 360°, обратная связь от руководства, показатели продуктивности и вовлечённости
- Топ 5% получают 150% от целевого бонуса.
- Bottom 5% — получают индивидуальный план развития или рекомендацию на выход.
- **Ожидаемый эффект:** Более справедливая дифференциация, проактивное управление слабыми зонами, поддержка сильных игроков.

Reuters, 2024

©CBSD 2025. Все права защищены



Кейс WalkMe — улучшение результатов бизнеса и персонала

- Ежеквартальные премии: от 8% оклада и выше в зависимости от должности и стажа
- Ежеквартальные выплаты зависят от финансовых показателей компании, достижений команды и достижения индивидуальных целей.
- Индивидуальные цели обязательно согласованы с приоритетами бизнеса и отслеживаются с помощью автоматизированной системы.
- Дополнительно устанавливаются цели развития, которые определяются руководителем и косвенно влияют на размер премии.
- Диапазон премирования: от 50% до 120% целевого размера.
- Отзывы сотрудников : нравится точно знать, чего нужно достичь, и иметь возможность влиять на свою чистую заработную плату. Есть чёткие ожидания и надёжный процесс, основанный на данных.
- Влияние на бизнес: оценено как благоприятное.



Всегда ли зарубежный опыт коллег применим в России?

- Что понимается под «зарубежным опытом»?
- Внедрение зарубежного HR-опыта в России: когда внедрять, а когда — воздержаться?



”

«Правовая и этическая грамотность — это не просто правовое соответствие и соблюдение правил, это то, как я считаю нужным поступить»

— Society for Human Resource Management (SHRM), Ethics in HR

”

«Обеспечение соблюдения норм трудового права является основополагающей обязанностью HR руководителей, неисполнение этой обязанности может подвергнуть организацию правовому риску, причинить ущерб деловой репутации и негативно отразиться на мотивации персонала»

— Deloitte Insights, Human Capital Reports

Оплата труда. Основные понятия и определения

ТК РФ Статья 22. Основные права и обязанности работодателя

...Работодатель обязан:

...

обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;

ТК РФ Статья 132. Оплата по труду

Заработная плата каждого работника зависит от его

- квалификации,
- сложности выполняемой работы,
- количества и
- качества затраченного труда

и максимальным размером не ограничивается... Запрещается какая бы то ни было дискриминация при установлении и изменении условий оплаты труда.

ТК РФ Статья 129. Основные понятия и определения

Заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

... Оклад (должностной оклад) - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

ТК РФ Статья 135. Установление заработной платы

Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права...

Элементы системы оплаты труда

- Размеры тарифных ставок, окладов
- Доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных
- Системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования



Системы оплаты труда

в организации устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права



Заработная плата

работника устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда

Оклад, ставка

Вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполненной работы

ОПЛАТА ТРУДА В РОССИИ

Компенсационные выплаты

Доплаты и надбавки компенсационного характера, в т.ч. за работу в условиях, отличающихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера

Стимулирующие выплаты

Доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты

КЕЙС 1. Вопрос

Является ли
премирование
в России обязанностью
работодателя?

А. ДА. Премирование – часть заработной платы, поэтому работодатель обязан вознаграждать труд и премировать работника.
Для работодателя такая обязанность возникает в момент заключения с работником трудового договора на неопределенный срок.

Б. Зависит от того, как выполняется работа.
Работодатель обязан вознаграждать труд и премировать работника, если только работа выполняется «на отлично».

В. Зависит от финансового состояния компании – работодателя.
Работодатель обязан вознаграждать труд и премировать работника, если компания-работодатель – успешная и прибыльная.

Г. НЕТ. Премирование работников – право, а не обязанность работодателя.

КЕЙС 1. Ответ

Является ли премирование в России обязанностью работодателя?

Г. НЕТ. Премирование работников – право, а не обязанность работодателя.

В соответствии со статьями 135 и 144 ТК РФ, а также позицией Верховного Суда РФ, премирование работников является правом работодателя, а не его обязанностью. Выплата премии возможна только при наличии соответствующего локального нормативного акта и соблюдении условий, установленных в нём.

КЕЙС 2. Вопрос

Существует ли юридическая ответственность работодателя в связи с отсутствием в организации ЛНА об оплате труда и премировании?

А. НЕТ. Количество и содержание локальных нормативных актов определяется работодателем. ЛНА нужны только в российских компаниях, а для подразделений транснациональных компаний в России, обязательны к исполнению только корпоративные регламенты (т.н. «политики»)

Б. ДА. Юридическая ответственность работодателя установлена только для случаев неисполнения работодателем обязательств, предусмотренных ЛНА.

В. НЕТ. Юридической ответственности работодателя не существует. Грамотное составление и правильное применение ЛНА одинаково обязательно и важно как для российских компаний, так и для подразделений зарубежных компаний в России.

Г. ДА. Юридическая ответственность работодателя возникает в случае отсутствия обязательного локального нормативного акта, его неполноты, неисполнения предусмотренных им положений, равно как, включение в его содержание условий, снижающих права и гарантии работников, установленные в актах, имеющих большую юридическую силу.

КЕЙС 2. Ответ

Существует ли юридическая ответственность работодателя в связи с отсутствием в организации обязательного локального нормативного акта (ЛНА)?

Г. ДА. Юридическая ответственность работодателя возникает в случае отсутствия обязательного локального нормативного акта, его неполноты, неисполнения предусмотренных им положений, равно как, включение в его содержание условий, снижающих права и гарантии работников, установленные в актах, имеющих большую юридическую силу.

В силу закона только несколько ЛНА являются обязательными к принятию в организации, в том числе:

- Правила внутреннего трудового распорядка, что мы называем ПВТР (ст. 190 ТК РФ);
- Положение о порядке, хранении и использовании персональных данных работников (ст. 87 ТК РФ);
- ЛНА по охране труда (ст. 214 ТК РФ).
- В зависимости от потребностей организации могут приниматься иные ЛНА.
- Практически в любой организации утверждены Положение об оплате труда, Положение о премировании

КЕЙС 3. Вопрос

Обязан ли работодатель определять систему оплаты труда, сроки выплаты зарплаты, порядок и условия индексации, а также условия и порядок премирования только в Положении об оплате труда и премировании?

А. НЕТ. Условия в области оплаты труда и премирования должны быть закреплены в единственном локальном нормативном акте организации, независимо от размера и организационно-правовой формы организации.

Б. ДА. Работодатель обязан определять систему оплаты труда, сроки выплаты заработной платы, порядок и условия индексации, а также условия и порядок премирования только в Положении об оплате труда – единственном в организации локальном нормативном акте в области оплаты труда и премирования.

В. НЕТ. Раздел об оплате труда, регулирующий систему оплаты труда, сроки выплаты заработной платы, порядок и условия её индексации, а также условия и порядок премирования, может быть включен в ПВТР. В крупных организациях с большой численностью персонала и (или) имеющих филиалы/представительства возможна разработка и утверждение как одного отдельного документа, регулирующий систему оплаты труда, сроки выплаты заработной платы, порядок и условия её индексации, а также условия и порядок премирования, так и нескольких ЛНА, например, для различных категорий работников и (или) подразделений организации.

КЕЙС 3. Ответ

Обязан ли работодатель определять систему оплаты труда, сроки выплаты зарплаты, порядок и условия индексации, а также условия и порядок премирования только в Положении об оплате труда и премирования?

В. НЕТ. В организациях с большой численностью персонала и (или) имеющих филиалы возможна разработка и утверждение как одного отдельного документа, регулирующей систему оплаты труда, сроки выплаты заработной платы, порядок и условия её индексации, а также условия и порядок премирования, так и нескольких ЛНА.

Так, например, если в компании имеется подразделение продаж и подразделение сервиса, то, скорее всего, задачи, стоящие перед такими структурными единицами, будут разные, что, в свою очередь, требует отдельных форм и методов материального стимулирования работников. Закрепить такую дифференциацию можно и в едином документе, регулирующем оплату труда отдельных категорий работников (например, положение об оплате труда и премировании работников департамента продаж, положение о премировании работников, осуществляющих сервисное обслуживание и пр.). В небольшой организации раздел об оплате труда, регулирующей систему оплаты труда, сроки выплаты заработной платы, порядок и условия её индексации, а также условия и порядок премирования, может быть включен в ПВТР.

Федеральным законом от 07.06.2025 N 144-ФЗ "О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации" статья 135 дополнена новой частью третьей следующего содержания:

...При установлении систем премирования ...определяются виды премий и их размеры, сроки, основания и условия выплаты премий работникам, в том числе с учетом качества, эффективности и продолжительности работы, наличия или отсутствия у работника дисциплинарного взыскания и других показателей.

При этом в локальном нормативном акте, устанавливающем систему премирования, работодатель... вправе предусмотреть условие о том, что снижение размера премии работнику в связи с применением к нему дисциплинарного взыскания за совершение дисциплинарного проступка осуществляется в отношении только тех входящих в состав заработной платы работника премий, которые начисляются за период, в котором к работнику было применено соответствующее дисциплинарное взыскание, а размер такого снижения премии не может приводить к уменьшению размера месячной заработной платы работника более чем на 20 процентов.



Возможны ли в российской правоприменительной практике:

1

Выплата за результативность с заранее определенными условиями, вкл. порядок расчетов и срок выплаты. Работник уведомлен также и о том, что размер выплаты зависит от достигнутых им показателей.

2

Выплата фиксированной суммы при наступлении заранее определенного события. Работник уведомлен заранее.

3

Вручение заранее не обещанного вознаграждения за выдающийся результат, длительный стаж и достижения. Может быть в виде выплаты, награды, ценного подарка и/или благодарственного письма



Элементы обновленной модели WAW, о которых мы говорили сегодня – **Compensation, Recognition** являются наиболее сложными с точки зрения применимости в российских условиях. Однако именно в этих областях зарубежного HR опыта заключены огромные возможности умелого применения и адаптации.

Бизнес не может быть успешным в стороне от закона. Грамотное применение зарубежного HR опыта и лучших практик сделает методологии востребованными, рабочие процессы – эффективными, внутренние документы – актуальными и полезными

Присоединяйтесь
к ТГ
CBSD C&B Club

