



Оплата за навыки в мире и в России

Как лучшие международные
практики открывают нам новые
возможности



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

Ведущая вебинара

- Тренер-эксперт CBSD, GPHR.
- Более 20 лет опыта руководства HR в подразделениях транснациональных компаний в России и за рубежом.
- Создание функции C&B, внедрение системы грейдов и выстраивание структуры вознаграждения в соответствии со стратегией и потребностями бизнеса, стратегией HR.



Наталия Ембулаева

Тренер-эксперт

Содержание

1. ЛОКАЛИЗАЦИЯ ЗНАНИЙ
2. В ЧЕМ ПАРАДОКС РЫНКА ТРУДА
3. ТРАНСФОРМАЦИЯ НАВЫКОВ (WEF)
4. КАКИМ БУДЕТ БУДУЩЕЕ РАБОТЫ
5. ОРГАНИЗАЦИЯ, ОСНОВАННАЯ НА НАВЫКАХ
6. ОПЛАТА ЗА НАВЫКИ. ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ
7. КАК ЭТО РАБОТАЕТ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ



Локализация знаний

Переход от модели «потребления готового» к модели «поиска оптимального решения для своей компании», основываясь на проверенном опыте зарубежных коллег.

Кадровый голод: в чем парадокс

Почему количество резюме возрастает,
а нанимать сложнее, чем когда-либо?
Кого или чего на самом деле не хватает?



Кадровый голод: чего на самом деле не хватает



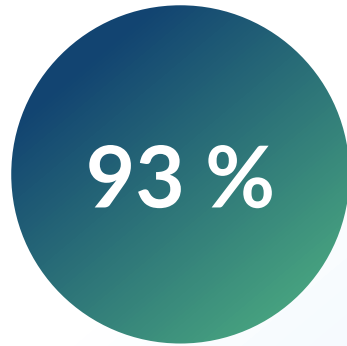
3 млн

hh.ru более 3 млн.
активных резюме



+25 %

количество резюме за год
увеличивается на 25%



93 %

93% работодателей
испытывают нехватку навыков



«Где взять людей?»



«Какие навыки нам нужны?»

Всемирный экономический форум

Как оценивается
трансформация навыков
в будущем?

(Future of Jobs Report 2025).

Прогноз Всемирного экономического форума
Future of Jobs Report 2025
заставляет задуматься:

39%

к 2030 году
изменятся или
устареют 39%
существующих
ключевых навыков
работников



2030

**НАВЫКИ,
КОТОРЫЕ РАСТУТ**



**НАВЫКИ,
КОТОРЫЕ УСТАРЕВАЮТ**



WORLD
ECONOMIC
FORUM



Будущее работы будет принадлежать тем,
кто готов учиться, адаптироваться и развивать навыки,
которые действительно важны завтра.

Навыки

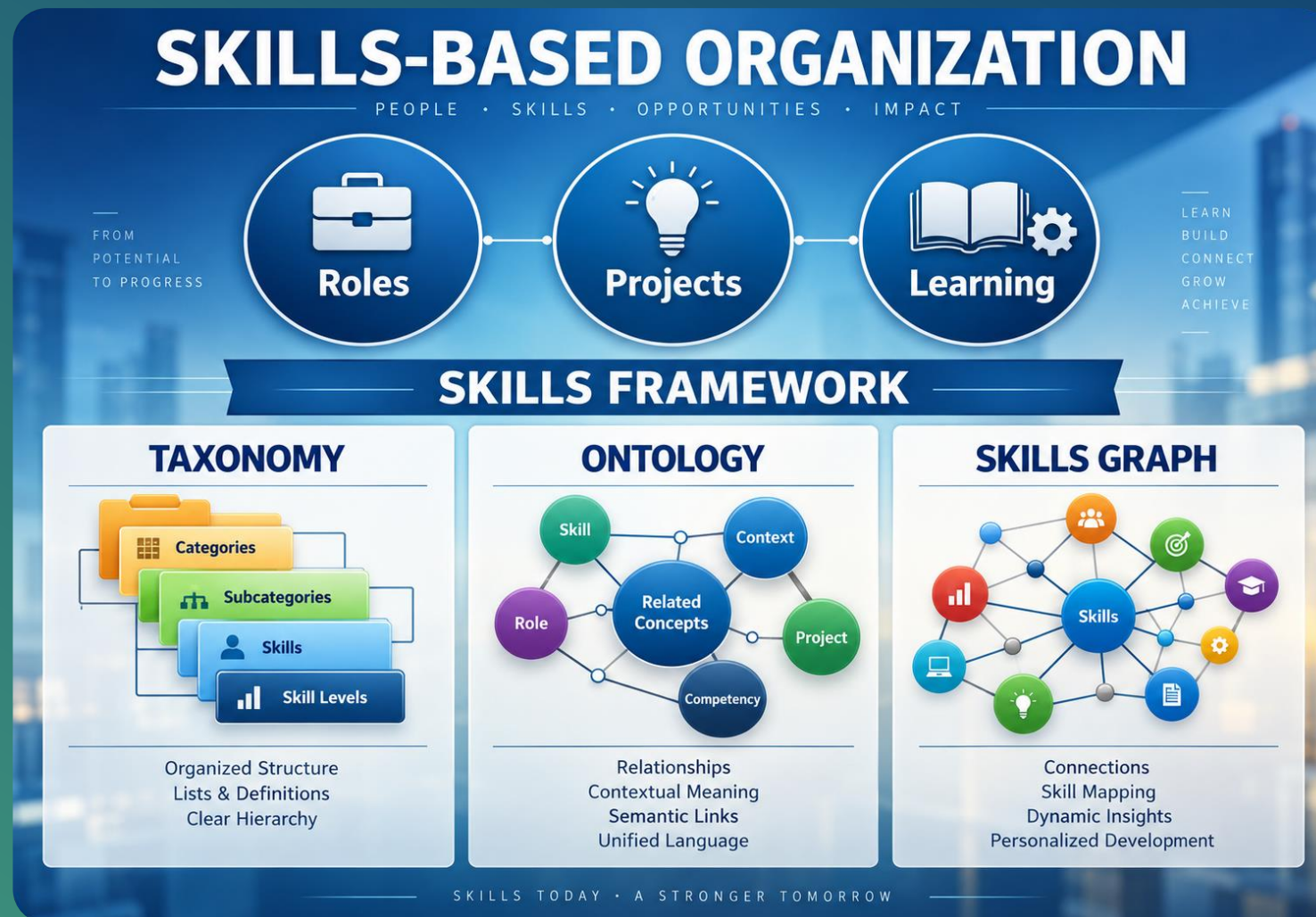
Какие теряют актуальность?

Какие потребуются уже завтра?



Организация, основанная на навыках

Фундамент новой
операционной модели.



Deloitte: «От рабочих мест к навыкам и результатам: переосмысление подхода к организации труда»

Суть концепции

Организация, основанная на навыках (Skills-based organization) — новая операционная модель, в которой базовой единицей работы перестаёт быть «должность»: работа раскладывается на задачи и результаты, сотрудники рассматриваются как портфель навыков.

Фундамент организации, основанной на навыках

- 1 Таксономия (Taxonomy) — «периодическая таблица» навыков компании.
- 2 Онтология (Ontology) — «грамматика» языка навыков.
- 3 Граф навыков (Skills Graph) — динамическая сеть, которая в реальном времени соединяет четыре элемента: Людей, Работу, Обучение и Рынок.



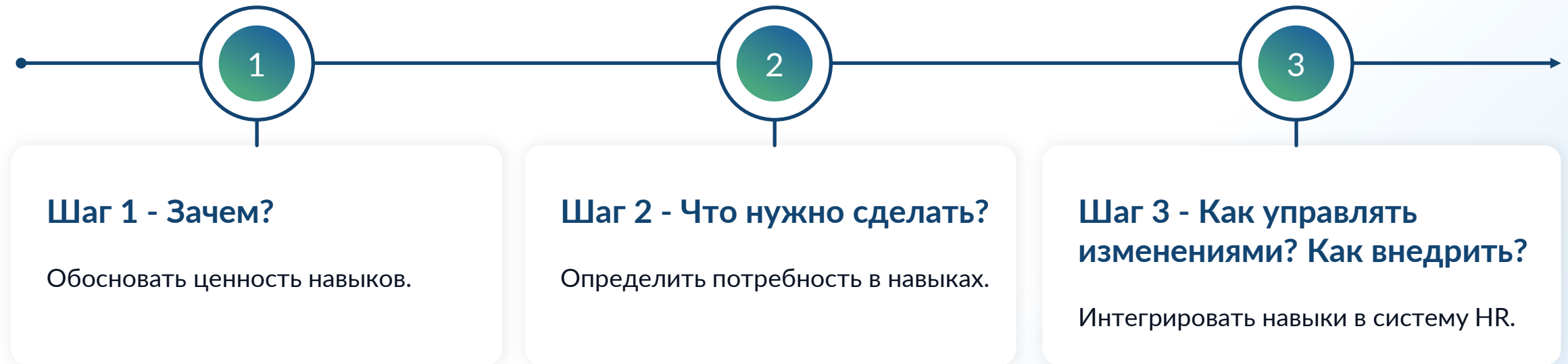
Источник:

По материалам: From jobs to skills to outcomes: Rethinking how work gets done. Авторы Deloitte во главе Сью Кантрелл (Sue Cantrell)

«... Как организации могут внедрить планирование на основе задач и навыков уже сейчас, готовясь к тому, что будет дальше?».

Academy of HR Innovations: Как построить организацию, основанную на навыках

Дорожная карта HR



Источник:

По материалам Академии Инноваций HR.

Локализация знаний. Практики, которые работают у нас

Мы берем лучшую мировую архитектуру - новую операционную модель организации, основанной на навыках, и адаптируем ее под наши бизнес-процессы, выигрывая время и избегая чужих ошибок.



Модель оплаты за навыки / Skill-based model

От традиционной структуры оплаты к оплате за навыки

Deloitte.

Design of a Skills-Based Reward Program

Organizations must incentivize skill acquisition across a **broad spectrum of rewards** and the employee experience in order to **reap the benefits of a skills-based organization**. In a Skills-Based Reward model, as seen below, an employer demonstrates the value of the skills and capabilities a worker brings in the rewards offered.

PEOPLE
SKILLS
OPPORTUNITIES
IMPACT

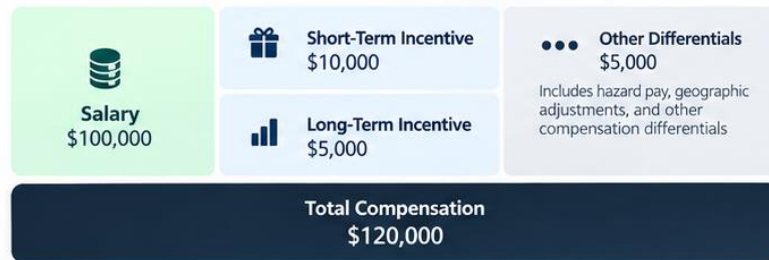
SKILLS
SKILL
BRIGHTER
FUTURES

Traditional Reward Design ROLE-BASED

A worker's job title drives compensation and benefits in a traditional reward structure. To achieve an increase in rewards, workers must meet the job, skills and competency criteria for the next level job in their careers.

INFERRED PERFORMANCE BASED CULTURE

Compensation Elements Based on Role



Additional Reward Elements

-  Benefits
-  Paid Time Off

Skills-Based Reward Design SKILLS-ORIENTED

Workers are compensated and rewarded based on their skillsets and capabilities – the unique value the organization places on those skills. The worker performs various roles within the company because of their skillset, not because of their job title.

SKILL-ORIENTED CULTURE

Compensation Elements Based on Skills



Additional Reward Elements

-  Benefits
-  Paid Time Off

Reward Elements Driving Up-Skilling

-  **Paid / Permitted Educational Hours**
Additional paid time off to develop and acquire skills
-  **External Developmental Opportunities**
Organization-funded training, certifications and external learning programs
-  **Cost of Course(s)**
Subsidized / fully funded costs of training and resources
-  **Project Based Work**
Project based assignments to work at hand, rotating regularly for short-term incentive earnings

In Skills-Based Reward Design, the rewards elements that organizations provide to workers will drive upskilling and individual career development.

1. Оплата труда и вознаграждение: структура базового дохода

VS

Традиционное совокупное вознаграждение Traditional Reward Design

Главный фокус — на должности, иерархии и стабильности оргструктуры.

- Доход определяется ценностью занимаемой должности.
- Оклад / ставка — фиксированная сумма, н-р, 100 000 RUR. Устанавливается в соответствии с правилами работодателя.
- Оклад пересматривается и/или индексируется в рамках бюджетного цикла организации.

Модель оплаты за навыки Skills-Based Reward Design

Навыки создают ценность — и становятся **основой вознаграждения**. Платим за то, что человек умеет.

Двухкомпонентная структура:

- Оклад (Core Salary) — н-р, 60 000 RUR. Это базовая часть оплаты, которую получают все сотрудники данного уровня. Оклад — лишь часть оплаты труда.
- Доплата за навыки (Skills Salary) — н-р, 60 000 RUR.

Эта часть связана с ценностью навыков сотрудника.

В традиционной системе **оплата следует за должностью**,
а в модели «Оплата за навыки» — **оплата следует за ценными навыками**.

2. Стимулирующие выплаты (Short-Term Incentives)

VS

Традиционное совокупное вознаграждение Traditional Reward Design

«Достиг поставленных целей → получи бонус»

- Стимулирующая выплата (премия), н-р 10 000 RUR, часто «привязана» к достижению КПЭ и поставленных работнику целей, согласовывающихся с обязанностями по должности.
- Сумма выплаты может зависеть также и от финансовых результатов компании в целом или подразделения.

Премии выплачиваются, как правило, по итогам отчётного периода.

Модель оплаты за навыки Skills-Based Reward Design

- «Фокус: не на навыках, которыми работник обладает, а на ценности, которую он создаёт благодаря их применению».
- Стимулирующая выплата вознаграждает не просто наличие навыка, а его успешное и значимое для организации применение (successful and impactful use), которое привело к измеримому результату.

Н-р: «использовал Python для автоматизации процесса и сэкономил компании X часов работы / X RUR».

В модели «Оплата за навыки» — «Бонус следует за ценностью, созданной благодаря навыкам».

3. Долгосрочные стимулы (Long Term Incentives – LTI)

VS

Традиционное совокупное вознаграждение Traditional Reward Design

- LTI — вознаграждение сотрудника за то, что он остаётся с организацией и способствует достижению её долгосрочных целей.
- Стоимость LTI в традиционной системе может составлять, например, 500 000 RUR.

Модель оплаты за навыки Skills-Based Reward Design

- Долгосрочные стимулы связаны с созданием **долгосрочной ценности** (long-term value creation) для бизнеса.
- Стоимость LTI значительно выше, н-р, 1 000 000 RUR.
- Повышенный размер LTI — инвестиционный сигнал компании о готовности платить за те навыки, которые станут критически важны в будущем, через 3–5 лет.

Компании инвестируют в навыки сегодня, которые станут ценностью для бизнеса завтра.

4. Мотивация работника

VS

Традиционное совокупное вознаграждение Traditional Reward Design

Фокус на стандартных, наиболее распространённых на рынке видах льгот.

Мотивация ограничена желанием удержаться в должности и соответствовать ожиданиям:

- вертикальный карьерный рост;
- обучение по согласованию с руководителем, если требуется для занимаемой должности.

Модель оплаты за навыки Skills-Based Reward Design

В дополнение к пакету льгот предоставляются возможности развития:

- обучение в рабочее время;
- внешнее обучение за счёт работодателя;
- участие в профессиональных сообществах, кросс-функциональных проектах.

Создаётся инвестиционная экосистема для постоянного повышения квалификации (upskilling) и формирования культуры непрерывного обучения.

Мотивация на развитие и создание ценности:

- карьерный рост через увеличение набора навыков (skills portfolio);
- проактивность в обучении.

Преимущества для бизнеса

Традиционное совокупное вознаграждение Traditional Reward Design

- Простота администрирования
- Предсказуемость ФОТ

Организации, основанные на навыках, накапливают и монетизируют критически важные компетенции, инвестируют в будущее и обеспечивают конкурентное преимущество.

- **Платить за «должность»** — значит платить за устаревающий набор навыков.
- **Платить за навыки** — значит инвестировать в обновляемый ресурс.

Модель оплаты за навыки Skills-Based Reward Design

- 1 **Гибкость:** сотрудники могут выполнять различные роли благодаря своему набору навыков.
- 2 **Скорость:** быстрое закрытие потребностей в навыках внутренними ресурсами.
- 3 **Удержание:** сотрудники видят прозрачные пути развития и роста дохода.
- 4 **Инновации:** поощряется применение навыков для создания новой ценности.

Риски для бизнеса

Традиционное совокупное вознаграждение Traditional Reward Design

- Снижение актуальности навыков (устаревание).
- Отсутствие гибкости в условиях изменений.

Традиционная модель рискует не успеть за изменениями.

Модель оплаты за навыки Skills-Based Reward Design

- Риск дорогой и трудоёмкой системы, отсутствие инвестиций в инфраструктуру.
- Риск создания новой системы оплаты без новой культуры, обучение).

Skills-based модель рискует оказаться слишком сложной для реализации.

Платить за навыки — значит сначала научиться объективно их определять, оценивать и связывать с бизнес-ценностью.

Schneider Electric: «Навыки — прежде всего»

Стратегическое решение

Навыки больше не просто компонент HR — они стали организующим принципом для всего ...от найма и развития до внутренней мобильности и... компенсации.

Обоснование срочности (на основе данных ВЭФ):

- **1/3** текущих навыков устареет к 2030 году;
- более **60%** бизнес-лидеров называют дефицит талантов и навыков одной из самых острых проблем;
- почти **60%** глобальной рабочей силы необходимо переобучить (reskilling) или обучить (upskilling) в ближайшие годы.



Источник:

По материалам выступления **Dina Yorke, VP Learning Excellence**, на конференции From Day One (февраль 2026).

«Мы не сможем купить себе выход из этой ситуации. Мы не сможем просто нанять всех нужных людей. Мы должны инвестировать в наших людей». ...Мы решили сделать навыки фундаментом всего, что мы делаем в HR».

Schneider Electric: масштаб трансформации

JOB ARCHITECTURE



Традиционный подход

Архитектура должностей.

CAREER ARCHITECTURE



Решение Schneider Electric

По материалам выступления Dina Yorke, VP Learning Excellence, на конференции From Day One (февраль 2026). Карьерная архитектура. Расширение карьерной архитектуры с 800 кодов до более 3 000; Выявление ~1 150 навыков для всех ролей.

А как это работает в российских условиях

- 1 Оплата за навыки в российской системе оплаты труда.
- 2 Ценность стимулирующей надбавки за навыки.
- 3 Юридические, управленческие и финансовые риски: как предотвратить.
- 4 Надбавка за навыки: как превратить из субъективного решения руководителя в легальный инструмент управления эффективностью.
- 5 Успешный кейс из российской практики.



Экосистема Сбера: HR-проект или бизнес-инициатива

Как внедряли

- Создали единый словарь.
- Связали навыки с обучением.
- Запустили элементы внутренней биржи талантов.

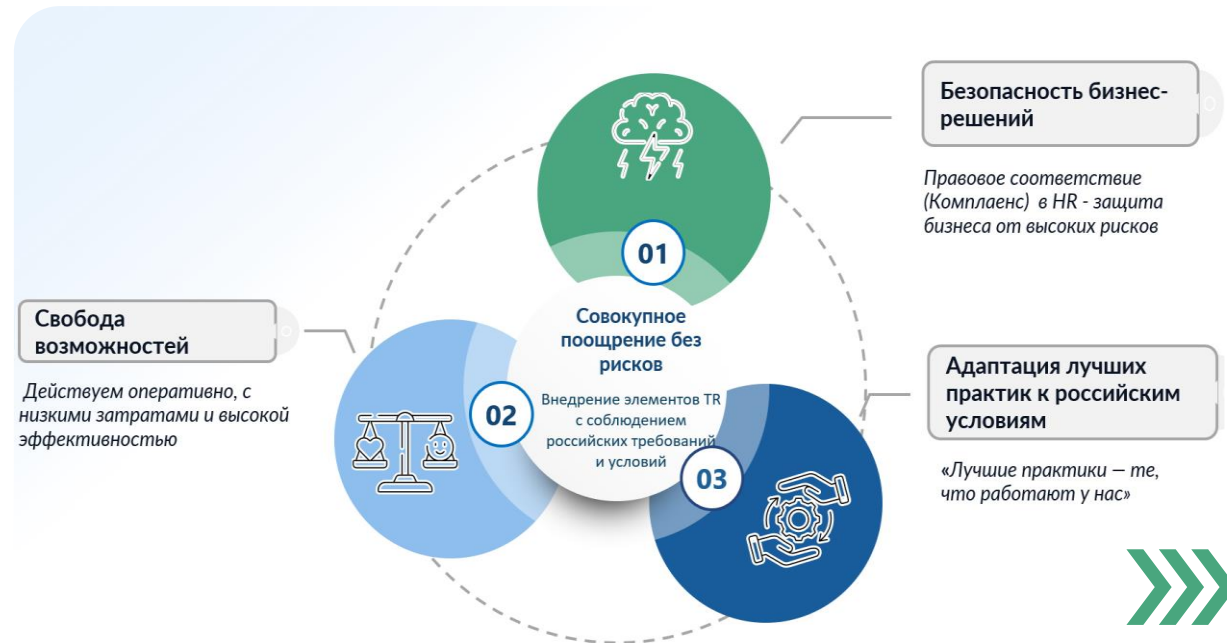
Какой бизнес-результат получили?

- Скорость
- Гибкость
- Вовлечённость

Какие выводы сделали?



Курс «Компенсации и льготы без правовых и финансовых рисков»



Пошаговый алгоритм внедрения лучших международных практик

- ✓ **Безопасность бизнес-решений**
Правовое соответствие в HR – защита бизнеса.
- ✓ **От защиты – к возможностям**
Область, свободная от коллизий.
Низкие затраты и высокая эффективность.
- ✓ **Лучшие практики – те, что работают у нас**
Адаптация к российским условиям.

Курс «Компенсации и льготы без правовых и финансовых рисков»

Даты программы: 11 и 14 ноября



Продолжительность обучения:
2 дня, 10:00–17:00



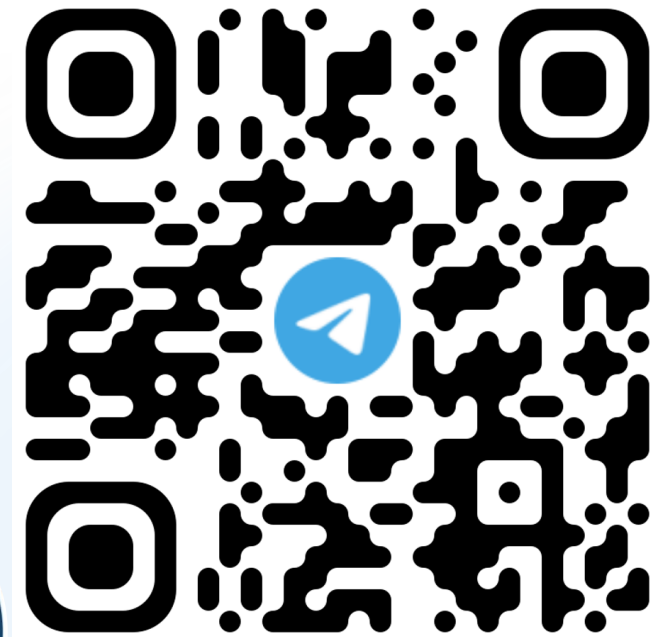
Скидка 10% участникам данного вебинара



C&B CLUB

Присоединяйтесь к клубу
экспертов по мотивации
и управлению талантами!

Свои вопросы вы можете направить
Евгении Бельской
E_Belskaya@cbsd.ru
7 903 283 51 05





Спасибо!

