

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Формування стратегії сукупної винагороди через систематизацію елементів заохочення співробітників в різних активах в компанії X

Виконав: студент 2 курсу, групи СУП18м  
спеціальності 073 « Менеджмент»

Грайченко В.В.

Керівник к.с.н. Стельмах С.С.

Рецензент Альхімович О.С

Львів 2020

## ЗМІСТ

<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ: СТРАТЕГІЯ СУКУПНОЇ ВИНАГОРОДИ – ОСНОВА ДЛЯ РОЗРОБКИ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ СПІВРОБІТНИКІВ</b>	<b>6</b>
1.1 Опис підходів до побудови та основних моделей сукупної винагороди.	6
1.2 Грейдова система — інструмент визначення ваги посади та основна для формування системи винагороди.	11
1.3 Взаємозв’язок: EVP & Total Rewards	19
<b>ВИСНОВКИ:</b>	<b>21</b>
<b>РОЗДІЛ II. ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ПРОЕКТУ. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ІСНУЮЧИХ ПРОЦЕСІВ ТА АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ</b>	<b>23</b>
2.1 Опис компанії та специфіки бізнесу: період трансформації	23
2.2 . Аналіз стейкхолдерів (зацікавлених сторін), визначення потреб, та розуміння доцільності проекту	27
2.3 Збір та аналіз інформації щодо існуючих підходів, систематизація наявних пільг та компенсацій	30
2.4 Планування проекту актуалізації базової винагороди, вибір провайдера та ключові повідомлення проекту	31
2.5 Економічна ефективність проекту: кошторис, бюджет, рентабельність	35
<b>ВИСНОВКИ:</b>	<b>38</b>
<b>РОЗДІЛ III. ПРОЕКТ ОЦІНКИ ПОСАД ТА МОДЕЛЮВАННЯ БАЗОВОЇ ВИНАГОРОДИ:</b>	<b>40</b>
3.1 Майстер-план проекту та комунікації співробітникам	40
3.2 Опис та оцінка посад, визначення грейдів, побудова ієрархії	42
3.3 Оцінка ринків та розробка структури заробітної плати.	48
3.4 Досягнення та реалізація змін в системі базової винагороди	52
3.5 Оцінка проміжних результатів. План подальших дій.	54
<b>ВИСНОВКИ:</b>	<b>57</b>
<b>УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ:</b>	<b>62</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>65</b>

## ВСТУП

З кожним роком все більш актуальною стає потреба формування комплексного наскрізного підходу до побудови та впровадження стратегії сукупної винагороди працівників.

Правильно сформована стратегія може допомогти організаціям оптимізувати або перерозподілити свої витрати на персонал відповідно до потреб бізнесу та фінансових можливостей. Одночасно роботодавець може краще узгодити винагороду з потребами працівників, щоб сприяти конкретній поведінці та підвищити продуктивність праці.

Реалістична, керована та актуальна стратегія управління персоналом спирається на прозорість та зрозумілість принципів оплати праці та затребуваність елементів винагороди, а також є необхідною умовою для виходу компанії на міжнародні ринки та успішного залучення зовнішніх інвесторів.

**Мета дипломної роботи:** розробка та впровадження стратегії сукупної винагороди працівників через систематизацію елементів заохочення шляхом визначення внутрішньої корпоративної цінності посад та побудови системи грейдів. Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити підходи до розуміння поняття сукупної винагороди та стратегії;
- порівняти існуючі методології оцінки посад та обрати оптимальну;
- проаналізувати складові діючою системи сукупної винагороди та елементи заохочення працівників;
- розробити та впровадити систему ієрархії посад шляхом оцінки посад та визначення їхньої ваги;
- сформувати систему справедливої та конкурентоспроможної системи базової оплати праці
- визначити основні етапи формування системи сукупної винагороди з використанням системи грейдів.

**Об'єкт дослідження** — система сукупної винагороди працівників, що постійно працюють на умовах найму в українському медіа-холдингу. **Предметом дослідження** є механізм побудови та впровадження диференційованої оплати праці співробітників, формування переліку й об'єму можливих пільг та компенсацій в залежності від ваги посади та персоналізованих потреб.

### **Цілі проекту:**

1. Розробити та впровадити керовану конкурентоспроможну систему базової оплати праці з врахуванням особливостей та потреб компанії.
2. В рамках єдиного підходу сформувавши основу для побудови справедливої і прозорої системи винагороди.
3. Спланувати подальші дії по вдосконаленню переліку пільг та наповненню соціального пакету з врахуванням потреб різних категорій працівників.

### **Тривалість та особливості проекту.**

Ідея проекту актуалізації стратегії винагороди та розробки системи базової оплати праці та відповідні підготовчі роботи почалися в квітні 2019 року, офіційний старт проекту з залученням консалтингової компанії — на початку літа, а опис та оцінка посад тривав з липня по листопад. Розробка зарплатних діапазонів, моделювання змін та презентація результатів зайняла ще 2 місяці. Перегляд базової частини заробітної плати був реалізований з березня 2020 року та розглядається можливість наступного етапу восени.

На друге півріччя 2020 року основними завданнями є:

1. Стандартизація та впровадження системи преміальних виплат.
2. Опис/доопис та дооцінка/переоцінка посад, що з'явилися в зв'язку із структуризацією або зміною функціоналу.
3. Актуалізація зарплатних діапазонів згідно ринкових тенденцій та оцінка перспективності другої хвилі перегляду

4. Оптимізація витрат на програми пільги та компенсації, розробка можливих моделей та форматів.

**Ключові фактори успішності проекту:**

- активна підтримка та зацікавленість стейкхолдерів та учасників проектної групи;
- чіткий план комунікацій та кросс-функціональна команда;
- наявність коштів для оплати послуг та реалізації змін.

**Критерії успішності проекту:**

- відповідність плановим індикаторам;
- здійснення перегляду фіксованої частини в рамках бюджету та ринкових тенденцій;
- персональні рекомендації щодо перегляду здебільшого підтримані безпосереднім керівництвом;
- формат, процедура та правила реалізації сприймаються як справедливі та функціональні.

**Структура роботи:**

В даній дипломній роботі висвітлюються теоретично-методологічні надбання сучасної теорії управління персоналом в контексті побудови стратегії сукупної винагороди та особливості їхнього практичного втілення на прикладі українського медіа-холдингу в період трансформації, штат якого перевищує 1500 працівників та до складу якого входять кілька напрямків, таких як бродкастинг, продакшн, продажі реклами та спонсорство, інтерактивне цифрове ТБ, new media і т.д.

Робота складається із вступу, трьох розділів та управлінських висновків, містить велику кількість ілюстрацій, схем, таблиць та рисунків, які дозволяють краще відобразити досліджувану проблематику та надати більш якісного висвітлення питанням, що розглядаються.

## **РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ: СТРАТЕГІЯ СУКУПНОЇ ВИНАГОРОДИ – ОСНОВА ДЛЯ РОЗРОБКИ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ СПІВРОБІТНИКІВ**

### **1.1 Опис підходів до побудови та основних моделей сукупної винагороди.**

М. Армстронг і Т. Стівенс зазначають що розуміння сукупної винагороди, як правило, охоплює не лише традиційні, кількісні елементи, такі як заробітна плата, надбавки та заохочення, але й нематеріальні, нефінансові елементи, наприклад, рівень відповідальності, можливості для професійного кар'єрного зростання, внутрішню мотивацію, яку надає робота та її зміст, а також якість професійного життя, підтримувана організацією. Тобто це всі види виплат та компенсацій, додаткових пільг та можливостей, різноманіття робочих завдань та взаємодії з колегами, статус приналежності до компанії та визнання досягнень, участь у формуванні бренду, задоволення бізнес-процесами та умовами праці і багато інших складових [1]. Метою розробки стратегії сукупної винагороди має бути створення низки компонентів, що спрямована на відповідність кадрової політики та системи винагороди організаційним цілям та має практичне застосування. Стратегія винагороди: «Свідоме використання системи оплати праці в якості дієвого механізму інтеграції, за допомогою якого зусилля різних одиниць організації та індивідуальних працівників направляються на досягнення стратегічних цілей».[2]

Можна виділити наступні елементи стратегії сукупної винагороди, що спрямовані на втілення потреб бізнесу:

- реструктуризація — необхідність розробки структури оплати праці, що відповідає і підтримує організацію з меншим числом ієрархічних рівнів, а також необхідність впровадження методів оплати, які підтримують і винагороджують ефективну командну роботу;
- зміна культури — використання процесів винагороди для впливу і закріплення бажаних змін в культурі, цінностях і стилі керівництва;

- гнучкість — розробка гнучкої політики і практики винагороди, які відповідають гнучкості організації (наприклад, винагороду стрижневого і периферійного персоналу);
- поведінка — розробка процесів винагороди, які стимулюють і підтримують бажану поведінку з метою її поширення та максимізації.

Моделі сукупної винагороди, що виокремлюють основні світові HR консалтингові компанії та асоціації:

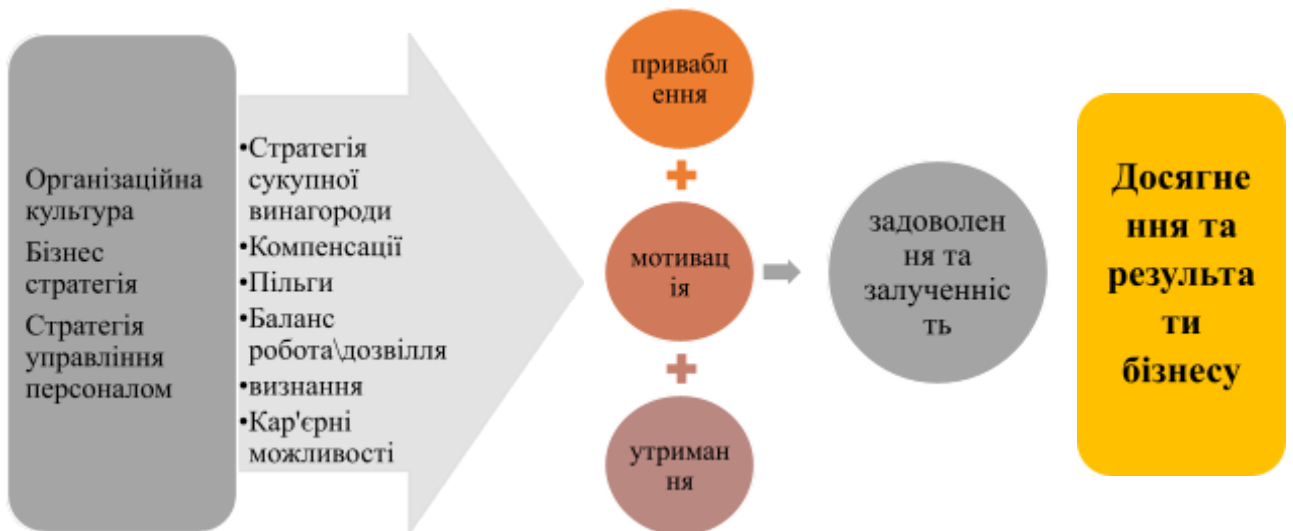


Рис. 1.1. Модель сукупної винагороди WorldatWork [3]

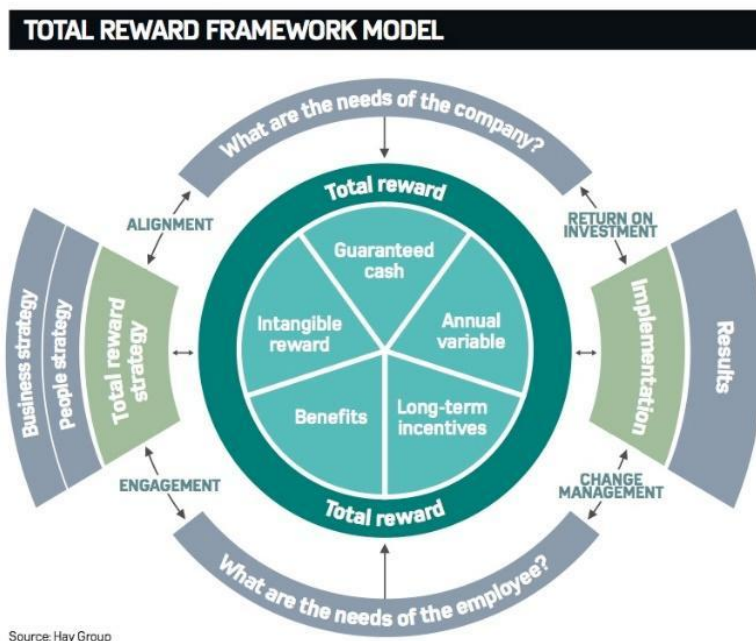


Рис. 1.2. Модель сукупної винагороди Hay Group [4]

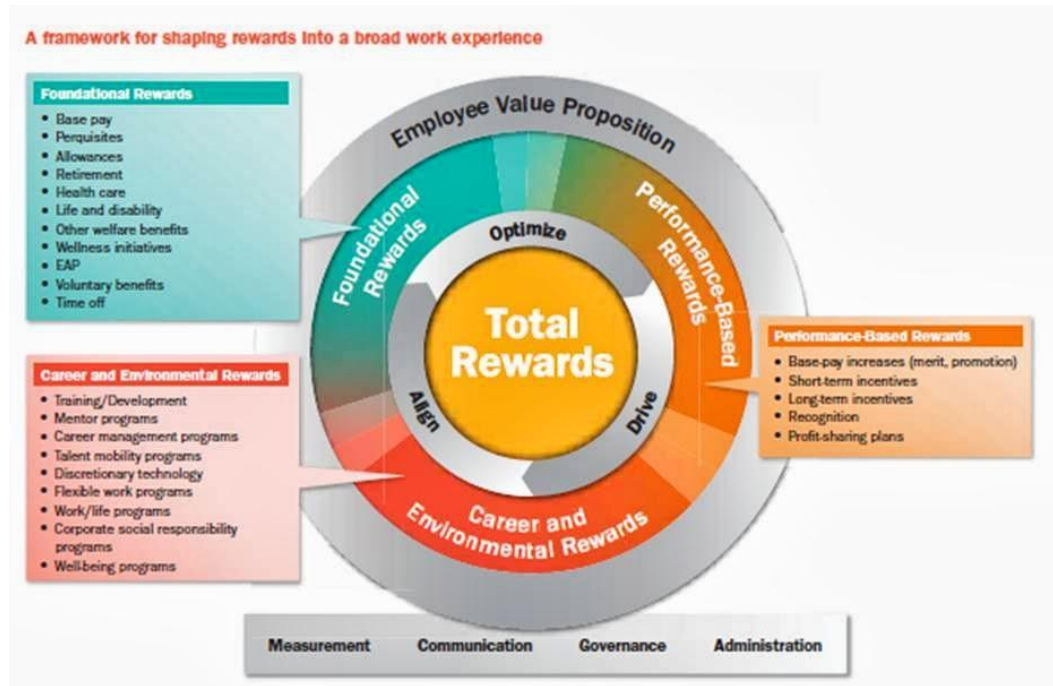


Рис. 1.3. Модель сукупної винагороди Towers Watson [5]

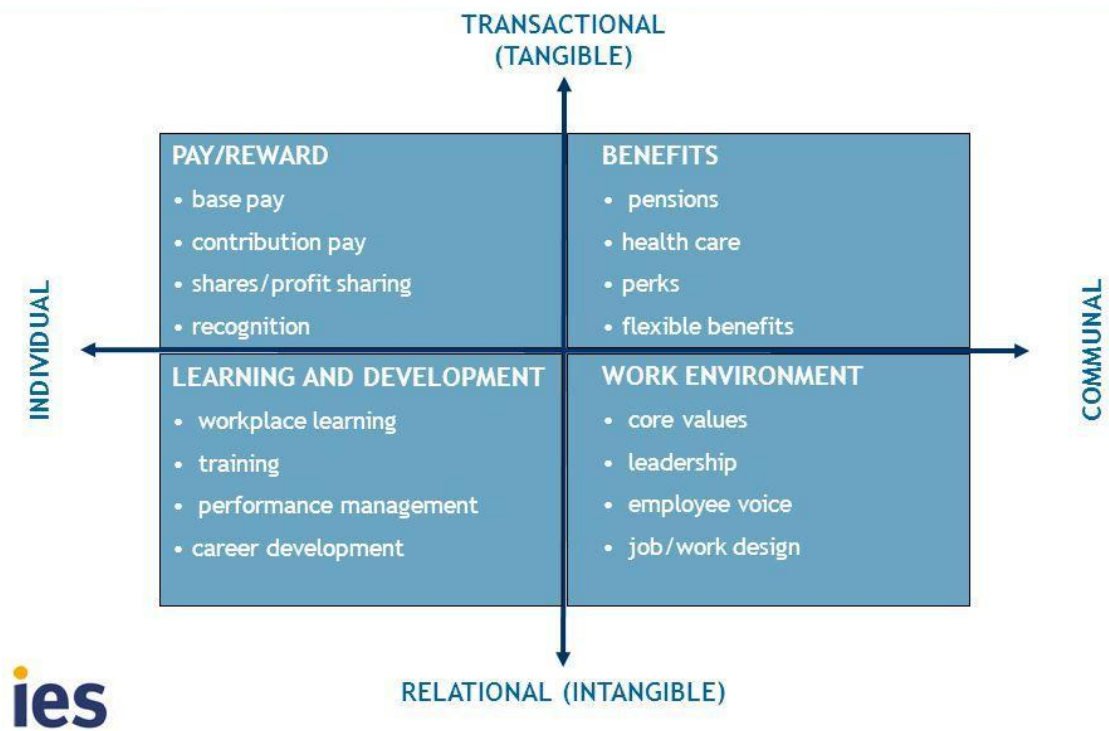


Рис. 1.4. Модель сукупної винагороди Towers Perrin [6]



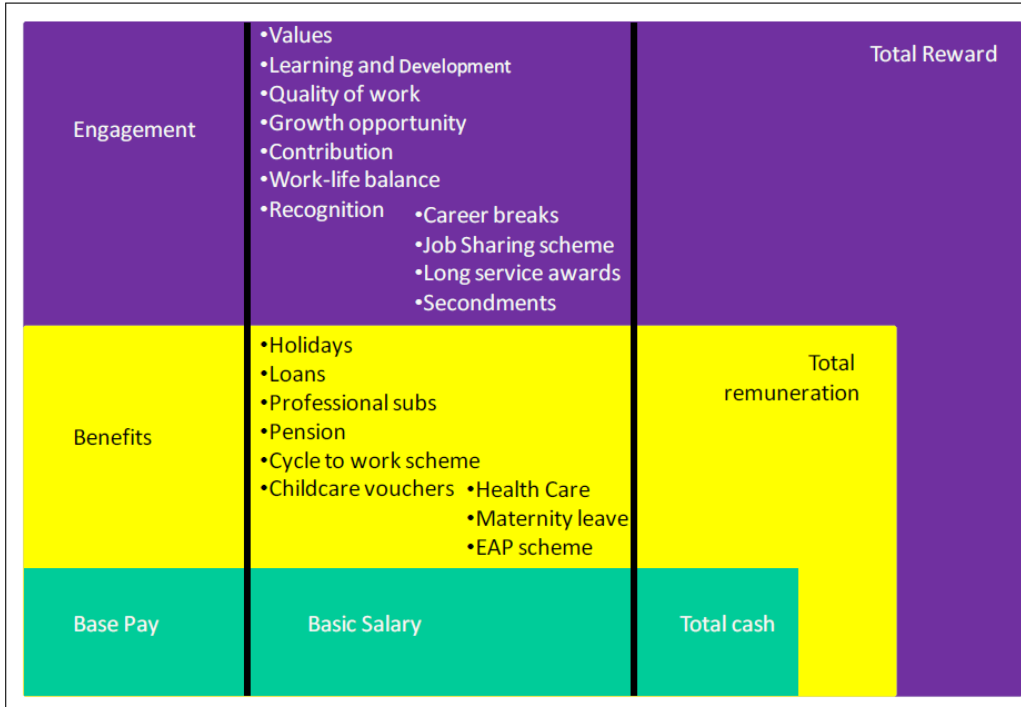


Рис. 1.5. Buckinghamshire County Council [7]

Досить повно структуру сукупної винагороди зображено на схемі:

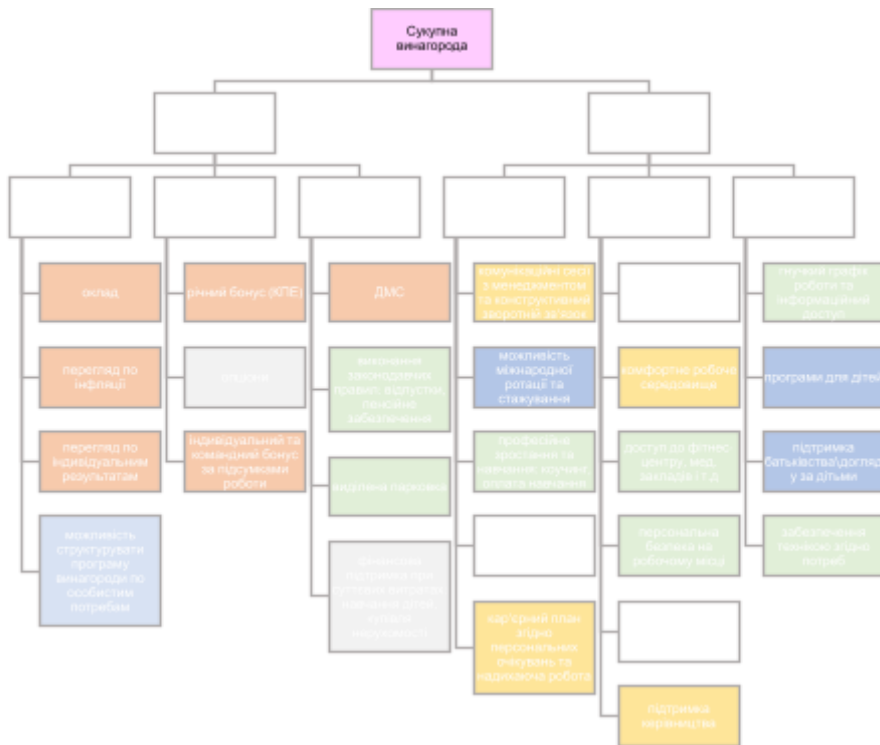


Рис. 1.6. Узагальнена структура сукупної винагороди [8]:

Зеленим кольором відмічені складові, що вже є в системі сукупної винагороди компанії, що досліджується, помаранчевим — ті елементи, управління якими є метою проекту, жовтим — подальші плани, синім – досяжне майбутнє, сірим – не пріоритетні, прозорим — не плануються активності в цьому напрямку. Більш детально поточна ситуація буде розглянута в 2-му розділі.

Згідно звіту Deloitte “Global Human Capital Trends 2018 [9] перегляд системи винагороди знаходиться в самому розпалі переходу від строго стандартизованого до високо персоналізованого, заснованого на розумінні потреб конкретного працівника. Наразі найбільша увага надається комбінації та балансу усіх складових, тим не менш основою сукупної винагороди як і загальної ієрархії людських потреб (згідно Маслоу) є короткочасна гарантована винагорода, тобто базова оплата праці.

Взаємозв'язок між сукупною винагородою та ієрархією потреб можна відобразити наступним чином [3]:

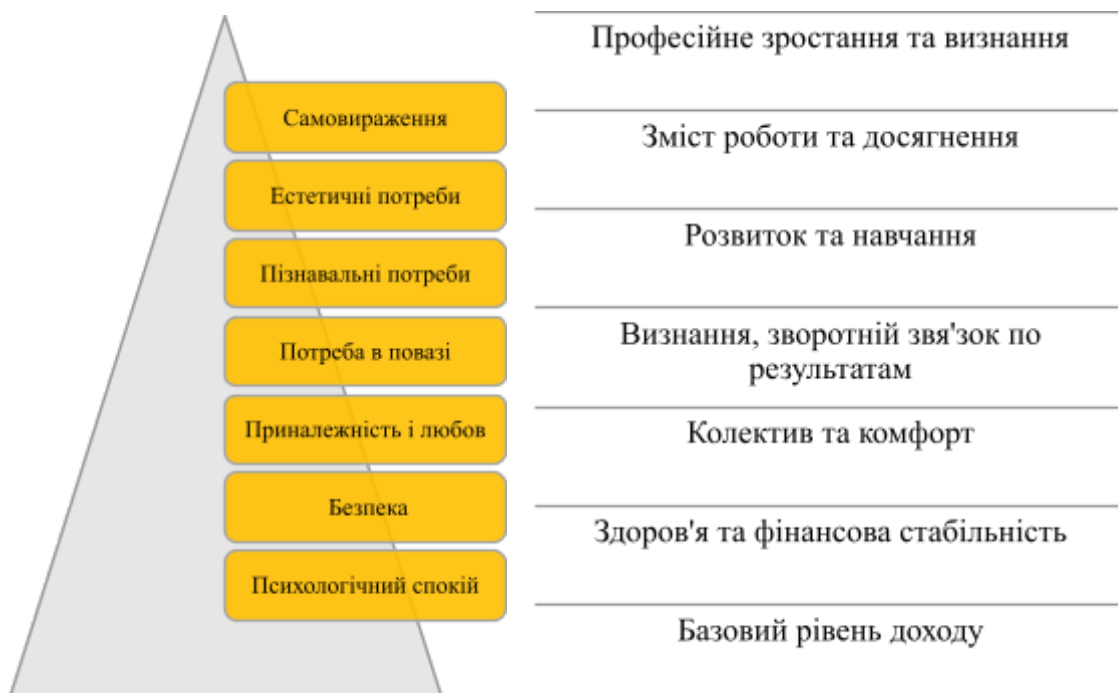


Рис. 1.7. Взаємозв'язок між сукупною винагородою та ієрархією потреб

Очевидно, що першочерговою основою для побудови сукупної винагороди є прозора система оплати праці, а саме фіксований, гарантований, прогнозований розмір доходу працівника, який займає певну посаду, тобто виконує визначений для посади обсяг робіт з потрібним рівнем кваліфікації, який можна описати, змодельовати, оцифрувати і оцінити в грошовому еквіваленті. Одним і інструментів, що використовується для оцінки посад та формування справедливої винагороди є система грейдів.

## **1.2 Грейдова система — інструмент визначення ваги посади та основна для формування системи винагороди.**

Вирівнювання\калібрування посад та робочих місць все ще залишається одним з основних завдань HR і є центральною частиною багатьох програм з управління персоналом. Організації з неправильно визначеними та некласифікованими робочими місцями зазвичай погано структуровані, неефективні та обтяжені надмірними витратами [10].

Грейд (job grade) — група робіт/посад, що мають однакову цінність для працедавця та вартість компенсаційного пакету. [11] Система грейдів — управлінський механізм, що являє ієрархічну систему посад, що структуровано з метою керування монетарною винагородою та системою пільг, а також ефективністю роботи та нематеріальної мотивації працівників.

Слід зазначити, що базуючись на кількісних та аналітичних методах оцінки посад, великі консалтингові компанії розробили свої методики, що пройшли випробування часом та використовуються в різних країнах та галузях. За даними Ernst&Young (2019) 54% компаній-учасників, що приймали участь в українському дослідженні, мають впроваджену грейдову систему і ще 6% працюють над її розробкою або впровадженням.[12]. Оглядом зріз систем грейдів на українському ринку 2019 зображено на Рис. 1.8.



Рис. 1.8. Зріз систем грейдів на українському ринку, Ernst&Young (2019)

Однією з найвідоміших, найстаріших та найпоширеніших методологій оцінки посад є методологія компанії Hay Group (Хей Груп), що була заснована в 1940-х у Філадельфії та є однією з найбільших консультативних фірм, що спеціалізуються в області кадрового консалтингу. Група має своїх представників у 50-ти країнах світу та працює з більш ніж 9000 клієнтами. У світі компанія відома не тільки своїм інформаційним бізнесом, оглядами заробітних плат та дослідженнями ринку, а перш за все консалтинговими проектами в області персоналу, грейдів та побудови системи винагороди [13]. Оригінальний, або модифікований метод Е. Хей застосовують багато організацій, зокрема такі як «Kodak», «Pepsi», «IBM», «BMW». В Україні положення даної системи використовують такі підприємства як «Інтертайп», ПУМБ, УМС\МТС\Водафон, ПАТ «Стирол», ПАТ МК «Азовсталь», ПАТ «Харцизький трубний завод», ПАТ «Павлоградвугілля», ПАТ «Краснодонвугілля» та ін. В 2015 відбулося злиття Hay Group та Korn Ferry.

Суть методу полягає в оцінці робіт, виконуваних на кожній з позицій на основі трьох основних груп факторів, які вважаються найбільш суттєвими.

1. Знання і вміння, необхідні для виконання роботи. Фахівці виділяють в ній три основні елементи:

- практичні процедури, спеціальні методи і прийоми, професійні знання;
- управлінське ноу-хау (навички планування, організації, виконання, управління та оцінки);
- навички, в області комунікацій (вміння працювати з людьми, налагоджувати з ними контакт і управляти їх діяльністю).

2. Навички, необхідні для вирішення проблем. Включає два основних елементи:

- здатності до аналітичного мислення;
- здатності до творчості.

3. Рівень відповідальності включає:

- межі, в яких працівник на даній посаді може приймати самостійні рішення;
- в цілому межі його сфери діяльності;
- рівень впливу на роботу компанії.

По кожному з чинників експертами оціночного комітету робиться висновок, що остаточно виражається у визначенні підсумованого цифрового значення  $n$

Залежно від отриманого «цифрового значення» посади зараховуються в певний грейд (розряд), який є маркером для отримання певного рівня заробітної плати та/або соціального пакету.

Існує практика модифікації даної системи, наприклад, «Страта» компанії **Pricewaterhouse Coopers**, що базується на кількісному методі. [14]

Методика оцінки робіт «Страта» складається з восьми базових критеріїв, які об'єднані в кластери, наприклад:

1. «Знання і навички», сюди входять такі критерії як знання, навички управління, комунікації;
2. «Рішення проблем», включаючи розумові зусилля, ступінь складності;
3. «Вплив і відповідальність», включаючи прийняття рішень, обсяг роботи, вплив на результат.

Кожен критерій має шкалу до 15 рівнів, за якими оцінюється складність роботи. Кожна проміжна ступінь шкали має «опис» і «уточнення, специфічне для даної компанії», а також своє числове значення, з суми яких і складається підсумковий бал «цінності роботи». Після оцінки робіт за допомогою спеціальної матриці будується структура грейдов.

Міжнародна система вимірювання посади IPE (International Position Evaluation) являє собою аналогічний підхід до вимірювання посади, розроблений консалтинговою компанією William M. **Mercer** [15]. Система базується на оцінці факторів, загальних для посад в рамках більшості галузей. Кожен з 7 оцінюваних чинників має шкали з рівнями від 2 до 15, з присвоєним числовим балом. Таким чином, дана методика оцінки є аналітичною. Методологія заснована на оцінці 4 основних чинників: impact (вплив), communication (комунікації), innovation (інновації), knowledge (знання). Загальна кількість набраних балів може варіюватися від 50 до 1200, в залежності від «вилки» балів посади групуються в 45 класів.

Те, що дана методологія виникла на кілька десятиліть пізніше методики Хея, дозволило врахувати чинники, характерні для інноваційних, швидкозростаючих компаній середини 20-го століття, вона дозволяє оцінити

посади в організації незалежно від форм власності, територіального місцезнаходження і галузевої специфіки та має наступні особливості:

1. Вплив вимірюється шкалою в грошовому вираженні, оцінюючи розміри бізнесу і відповідальність посади за бюджети.
2. Комунікації — ступінь навичок спілкування і впливу, необхідних для даної посади. Так само оцінюється периметр впливу - внутрішній (всередині компанії) або зовнішній (за її межами - постачальники, клієнти, органи влади).
3. Інновації — оцінюється середовище, в якому доводиться виконувати посадові обов'язки, як воно змінюється і чи потрібне від посади створення нових методів роботи, застосування інновацій.
4. Знання — оцінюють необхідні навички і досвід. Для деяких посад, пов'язаних з виконанням особливо важливих і небезпечних обов'язків, додатково може оцінюватися ступінь ризику.

Сукупність перерахованих критеріїв зважується і дає підсумковий результат в балах, який визначає клас позиції (грейд посади).

Зазвичай, стандартні рівні ієрархії посад розподіляються по класах Мерсера згідно матриці посад:

Крім самої системи оцінки, Мерсер пропонує досить точну систему позиціонування посад за класами. Ця система називається MPUCS (Mercer Universal Position Coding System) і постійно доповнюється новими посадами. Існують описи типових посад для всіх можливих напрямків діяльності компанії. Вони підрозділяються на сім'ї посад, під-сім'ї, і кар'єрні рівні.

Сім'я і під-сім'я посади — визначає функціональний напрям в рамках якого існує дана позиція. Наприклад, сім'я посад «Фінанси» включає в себе під-сім'ї «Фінансовий контроль», «Бухгалтерія», «Казначейство» і т.д.

Кар'єрні рівні — відображають позиціонування посади в організаційній ієрархії компанії, а так само рівень необхідних компетенцій і вимог. Кожна посада відноситься до однієї з категорій:

1. Вищий менеджмент — зазвичай рівні топ-менеджменту або керівників функцій, які здійснюють стратегічне керівництво однієї або декількома функціями організації.
2. Керівник — менеджери і супервайзери, зосереджені на тактичному і операційному управлінні в рамках своєї сфери діяльності.
3. Професіонал — експерт напрямки, зазвичай без менеджерських функцій і без підлеглих, але може виступати наставником для молодших спеціалістів
4. Спеціаліст — позиція кваліфікованого працівника без менеджерських функцій.

На відміну від аналітичних методик принцип оцінки посад «Система глобального грейдингу» (GGS), розроблений консалтинговою компанією **Towers Watson**, є якісним і заснований на оцінці посади «у цілому». Його суть — в зведенні, або категоризації, всіх посад в загальній матриці. [16]

На початку процедури оцінки визначається грейд компанії, тобто грейд генерального директора, потім за допомогою «дерева-рішень» визначається «бенд» посади, тобто її укрупнений діапазон, далі грейд конкретної посади. «Дерево рішень» застосовується для оцінки:

- а) суті вкладу в роботу виходячи з дуалістичної природи кар'єри — кар'єра менеджера або кар'єра фахівця / технічного працівника;
- б) рівня вкладу.

Оцінка відбувається за допомогою програмного забезпечення, що використовує алгоритмізовані питання (так / ні) за такими чинниками:

- функціональні знання;
- досвід роботи;
- керівництво;
- вирішення проблем;



- вид впливу;
- область впливу;
- навички міжособистісного спілкування.

Під час оцінки посад використовується програмний продукт (калькулятор), за допомогою якого визначається бенд та грейд посад, що оцінюються.

Рис. 1.9. Програмний продукт для оцінки посад

Для оцінки посад компанія **Ernst&Young**, Україна [17] використовує набір з 6 оціночних (компенсаційних) факторів): їх перелік та вага можуть адаптуватися під потреби компанії, наприклад:

- Інтелектуальний капітал
- Рівень в ієрархії / Розвиток людського капіталу
- Складність / Наслідки помилок
- Прийняття рішень / Вплив
- Взаємодія / Зв'язок
- Управління змінами / Інновації

За допомогою оціночних таблиць проводиться відносна оцінка внеску кожної посади в досягненні стратегічних цілей Компанії шляхом присвоєння оцінок в балах по кожному з оціночних факторів, після чого автоматично підраховується загальна кількість балів для кожної посади з використанням відповідного мультиплікатора. Відповідно до ієрархії, всі посади Компанії розподіляються на однорідні групи (грейди). Всі посади Компанії розміщені в 5-ти Грейдах - широких смугах (A, B, C, D, E) відповідно до їх оцінок в балах (при мінімально можливій оцінці в 110 балів і максимально можливої оцінки в 1,000 балів). Широкі смуги можуть, при необхідності, бути розбиті на підгрейди A1 / A2, B1 / B2, C1 / C2, D1 / D2 / D3 і E1 / E2 / E3 і відповідно для цілей чіткого розмежування посад в Грейді.

Необхідно відзначити, що в методиках, пропонованих компаніями Nau (Korn Ferry), William M. Mercer, Towers Watson обов'язково враховується розмір компанії по її обороту і кількості співробітників. Методика T. Watson також вимірює вартість активів, ступінь диверсифікованості компанії (випуск різних продуктів або різні сфери діяльності) і складність ринку збуту (місцевий, міжнародний або глобальний). Це робиться з метою обґрунтування можливості порівняння посад між різними компаніями, а також обов'язкового порівняння рівнів оплати при проведенні оглядів зарплат, включаючи глобальні.

Оцінка посад сама по собі не створює економічної вартості. Однак подібно системам activity-based costing (ABC) або balanced scorecard (BSC) впровадження цієї системи дозволяє підвищити привабливість компанії для інвесторів, знижуючи ризики корпоративного управління. Буває, що компанія підходить до проекту оцінки посад непослідовно, або проводить оцінку на угоду короткостроковим вигодам (наприклад, щоб підвищити привабливість компанії перед IPO), але не підтримує її в довгостроковій перспективі. Такі компанії не отримують основного конкурентної переваги від системи оцінки посад - оптимізації управління людським капіталом. Адже грейдинг на основі професійної оцінки посад - дуже важливий елемент корпоративного управління,

який дозволяє успішно інтегрувати стратегію, культуру, структуру, процеси, людей і винагороду в компанії.

Сукупна винагорода, що побудована за грейдовою системою дозволяє:

1. Забезпечити зв'язок між системами управління ефективністю та розміром виплат працівникам;
2. Узгодити винагороди на основі особистої та командної ефективності, а також організаційної культури;
3. Задати чіткі рамки для керування кар'єрним розвитком
4. Забезпечити основу конкурентного та диференційованого пакету винагороди, що відображає внутрішню та зовнішню цінність роботи;
5. Бути впевненим у тому, що ролі ефективно диференційовані та визначені в межах організації;
6. В рамках єдиного підходу задовольняти потреби різних категорій працівників;
7. Формувати програми винагороди, які забезпечують справедливість між групами працівників та посад.

### **1.3 Взаємозв'язок: EVP & Total Rewards**

Загалом сукупна винагорода представляє ціннісну пропозицію як для працівників, так і для роботодавців. Вона включає всі інструменти, доступні роботодавцю для залучення, мотивації та утримання працівників. Окрім цього Мінчінгтон (2010) визначає EVP ширше, як сукупність асоціацій та пропозицій, що надаються організацією за навички, можливості та досвід, який працівник приносить організації. За даними Ради корпоративного лідерства (2007), EVP — це загальний досвід зайнятості, а отже, диференційована загальна переконлива пропозиція щодо працевлаштування [18]. Нагорода більше не є одновимірною, вона полягає у використанні справжнього підходу, орієнтованого на персональні цінності та стає більш гнучкою. Гнучкий підхід враховує та формує довгострокові вигоди, які може принести сильний EVP в процесі організаційної

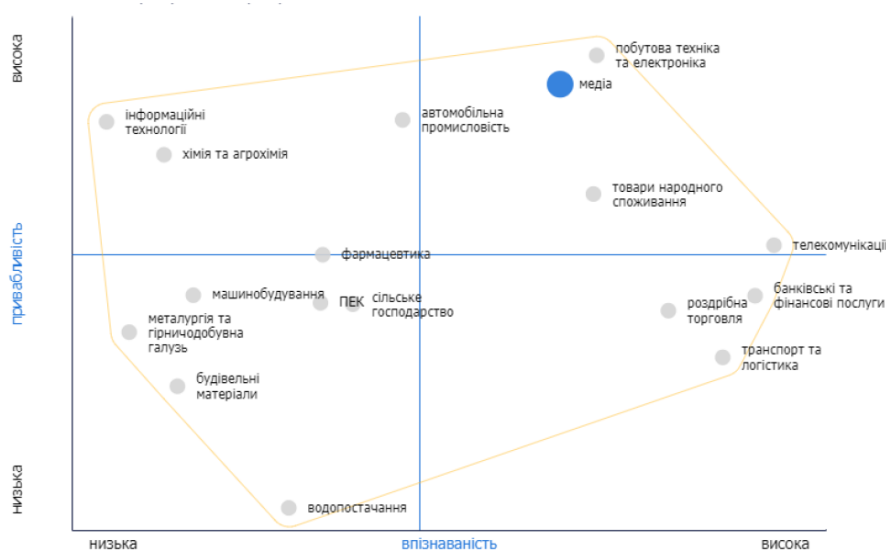
трансформації. 80% керівників по розвитку талантів погоджуються, що бренд компанії, як роботодавця, має значний вплив на найм найкращих талантів [19].

Тим не менш, 39% працівників заявляють, що задоволені своїми роботодавцями, оплатою праці та пільгами, але все ще розглядають можливість зміни роботи [20]. Ось чому необхідно розширювати погляд на винагороду працівників, розглядаючи додаткові програми, що відрізняють пропозицію цінності працівників між собою або й між компаніями-роботодавцями.

Сучасна модель ціннісної пропозиції включає наступні компоненти [21]:

1. Можливості: включаючи кар'єру та можливості розвитку і зростання всередині організації.
2. Люди: рівень кваліфікації та репутація менеджера, колег, інших співробітників.
3. Організація: позиція на ринку, якість продукту, соціальна відповідальність
4. Робота: зміст роботи та баланс роботи і відпочинку.
5. Винагорода: компенсації, пільгові можливості щодо підтримки здоров'я та відпустки.

Щодо компаній-роботодавців на ринку України 2020, привабливість та впізнаваність секторів розподіляється між опитаними дослідниками кандидатами наступним чином: [22]



**висока впізнаваність** означає, що компанії вашого сектору добре відомі як роботодавці.

**високо привабливий** сектор складається з більшої кількості привабливих компаній.

Рис. 1.10. Характеристики сектору на ринку України

А серед ключових критеріїв оцінки сектору лідирують платоспроможність компанії, використання найсучасніших технологій, приваблива зарплата та соціальний пакет.[22]

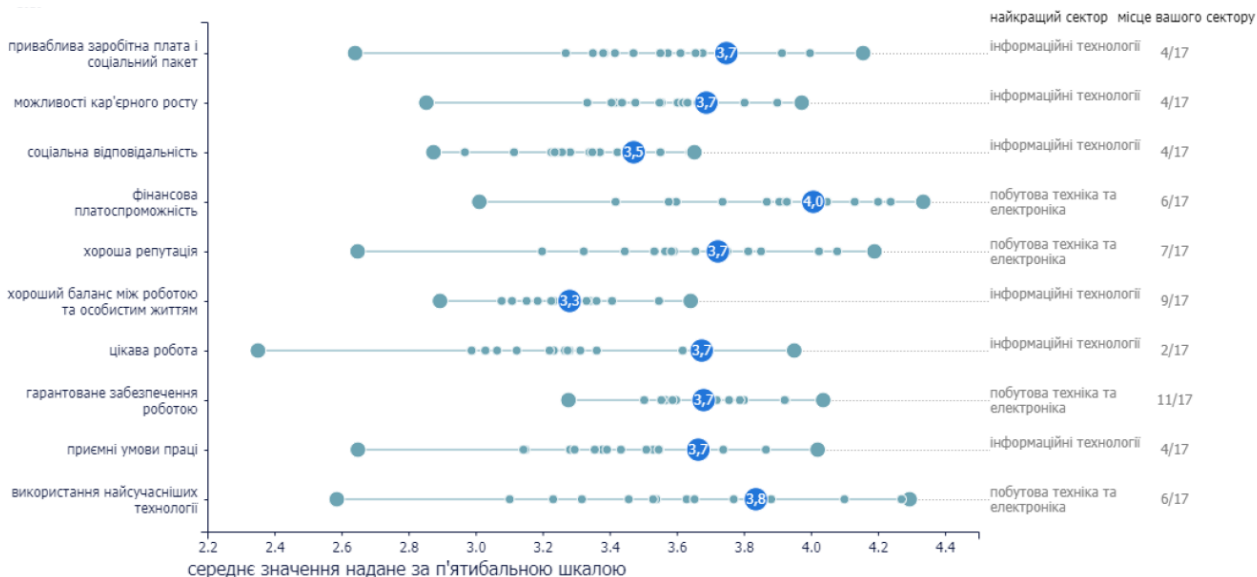


Рис. 1.11. Оцінки сектору за ключовими критеріями

Таким чином у формуванні EVP потрібно враховувати довгострокові цілі компанії та працівників, але й збалансовувати їх з більш прикладними задачами та щоденними потребами, оцінюючи як можливості компанії, так і тенденції ринку, так і потреби і цінності цільових кандидатів та ключових працівників.

**ВИСНОВКИ:**

Підсумовуючи вищевикладене варто зазначити, що цінність нефінансової мотивації та персоналізованого підходу до набору пілг та компенсацій зростає, тим не менш, як і раніше основою сукупної винагороди є конкурентоспроможна базова заробітна плата, що також відображає значимість займаної посади.

Оптимальною основою для визначення ваги посади та створення внутрішньої ієрархії є грейдова система. Існує значна кількість підходів та провайдерів оцінки посад, тому вибір методології залежить від потреб, можливостей і стратегії компанії.

Формування стратегії сукупної винагороди на основі грейдової системи дозволяє компанії:

- абстрагуватись від виконавців та справедливо оцінити роботу кожної посади за єдиними наскрізними факторами та врахувати потрібну для неї кваліфікацію, відповідальність, свободу дій, повноваження та інші особливості функціональних обов'язків;
- задати вектори та сформуванати правила управління кар'єрою всередині однієї професії або між спеціалізаціями;
- оптимізувати фонд заробітної плати та створити основу для диференціації додаткових елементів заохочення з врахуванням потреб та інтересів працівників щоб покращити систему управління персоналом на підприємстві в цілому.

Актуальна стратегія сукупної винагороди посилює конкурентоспроможність роботодавця на ринку праці та дає можливість сформуванати унікальний набір матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють організацію на ринку праці та дають змогу залучати на роботу цільових працівників та утримувати їх належним чином.

## **РОЗДІЛ II. ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ПРОЕКТУ. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ІСНУЮЧИХ ПРОЦЕСІВ ТА АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ**

### **2.1 Опис компанії та специфіки бізнесу: період трансформації**

Компанія, що розглядається в дипломній роботі – відомий український медіа-холдинг який об'єднує телевізійні, видавничі та new media-проекти. Є одним з 4-х найбільших медіа-холдингів України, існує в форматі Групи з 2010 року. До складу компанії входять більше ніж 1500 штатних працівників та приблизно 500 осіб, що надають послуги по договорам цивільно-правового характеру. Структурно складається з 9 юридичних осіб, що розташовані як в Києві, так і в регіонах України.

Стратегічне завдання на сьогодні — створення інтегрованої системи управління бізнесом, в якій усі активи холдингу доповнюють один одного. Холдинг є професійним інвестором в медіа-індустрію України, розвиває такі напрямки як бродкастинг, продакшн, продажі реклами та спонсорство, інтерактивне цифрове ТБ, new media. Основними цілями на наступні роки є:

- **Централізація наскрізних функцій** та стандартизація виробничих та операційних процесів.

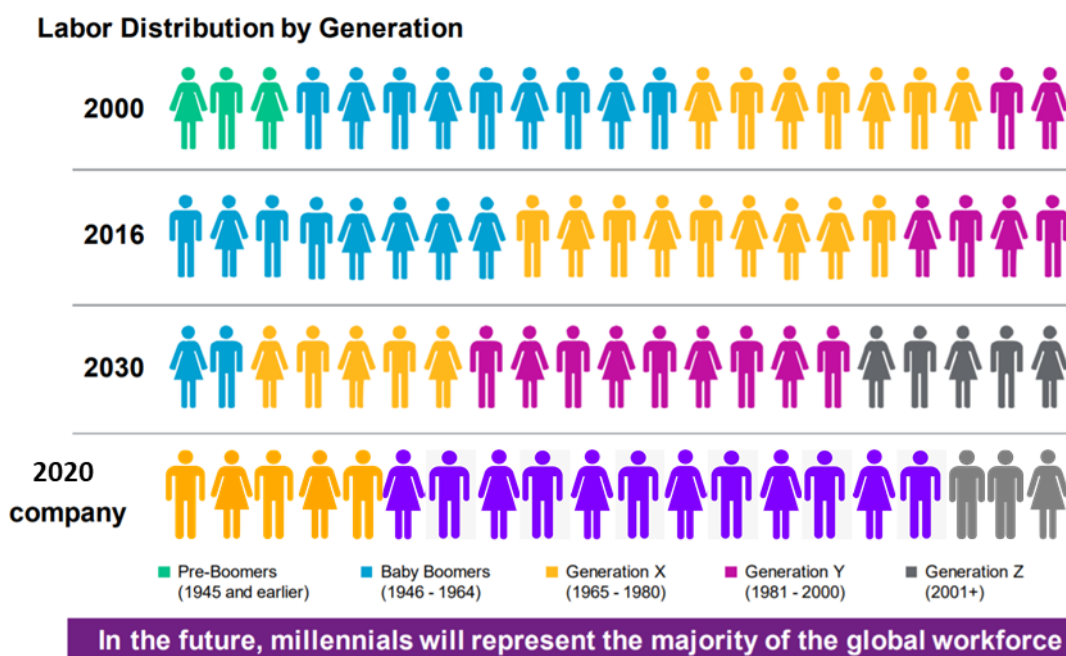
Мета – єдиний підхід до процесів та функцій в усіх активах Холдингу, консолідація HR, IT, фінансової служби, операційного блоку та інших підрозділів на рівні управляючої компанії. Структура, що готова до трансформації та відповідає викликам сьогодення.

- **Збільшення доходів та вихід групи на беззбитковість** шляхом створення нових продуктів (в т.ч. опанування нових ринків та нових моделей монетизації), зростання ефірних доходів та інвестицій в контент, розвиток «бізнесу підписки».

- **Посилення бренду роботодавця** на українському медійному та загальногалузевому ринку праці. Базуючись на дослідженні брендів роботодавців на ринку України: employer brand research 2019, що проводилось компанією «Анкор» у партнерстві з ranstad планова ціль на наступні 2-3 роки піднятися на 2 щаблі вище від поточного місця в рейтингу.

Основний штат компанії на сьогодні складають працівники покоління Y (міленіали), це більше ніж половина від всієї кількості працівників Холдингу, та в цілому відповідає загально світовим тенденціям [23].

Рис. 2.1. Розподіл працівників по віковим категоріям



Таким чином основна цільова аудиторія для внутрішніх проектів, основний ресурс (капітал) компанії – це міленіали та стабільно зростаюча кількість представників покоління Z, потреби яких будуть основою для побудови системи сукупної винагороди Холдингу, як в частині фінансової, так і не фінансової складових. Згідно дослідження Анкор основні потреби нашої цільової аудиторії – кар’єра та усвідомленість [22].

Плинність працівників Холдингу знаходиться на рівні 28%, що в середньому відповідає показникам медіа сфери, основними причинами



звільнення є особисті причини, рівень заробітної плати та пропозиції з більш цікавими задачами або масштабними проектами, що також типово для сектору бізнесу та українського ринку в цілому.

## що важливо для потенційних співробітників різні покоління вибірки.



Рис. 2.2. Характеристики поколінь [22].

Побудова моделі сукупної винагороди для всіх працівників та активів холдингу спрямована на досягнення наступних цілей:

1. Систематизація елементів системи винагороди та формування єдиного підходу.

На момент початку проекту кожен актив мав власну HR службу та власну систему оплати праці, перелік доступних пільг та окрему компенсаційну політику для різних посад та категорій. Це породжувало небезпечну конкуренцію при переході працівників з активу в актив, ускладнювало проведення внутрішніх конкурсів, створювало атмосферу несправедливості й образи, а також домислів як співробітників, так і керівників, формувало нездорову корпоративну культуру.

2. Керованість та прогнозованість базової оплати праці та додаткових витрат.

За відсутності єдиного підходу та наскрізної системи перегляду рівня доходів співробітників та їхньої змінної частини витрати на персонал в першу чергу залежали від можливостей та прибутковості активу, раціональності та ощадливості керівника бізнесу, далекоглядності лінійних менеджерів та HR-фахівців та інших ситуативних складових.

Проміжні цілі проекту, метою якого була структурованість та керованість системи оплати праці можна визначити наступним чином:

- Проаналізувати та розробити оптимальні пакети винагороди для різних категорій та посад, орієнтуючись в першу чергу на базову оплату праці.
- Визначити внутрішньо-корпоративну цінність посад Компанії, сформуванати посадову ієрархію на основі грейдів.
- Сформуванати систему посадових окладів та можливих пільг з врахуванням внутрішньої та зовнішньої справедливості.
- Оцінити вартість гармонізації окладів та системи пільг, спланувати етапи й терміни впровадження змін та автоматизації.
- Провести аудит змінної частини оплати: наднормові, доплати, премії, річні та квартальні бонуси та розробити план подальших дій.

На старті проекту були як прихильники, так і скептично налаштовані спостерігачі, кожен з яких мав свій досвід та аргументацію щодо перспектив реалізації та доцільності розробки та впровадження єдиного підходу для всіх активів, що входять до складу групи. Окрім цього, певні складнощі створював процес реструктуризації Групи в цілому: виведення певних активів за периметр, включення в склад Холдингу інших компаній, зміна керівників різних рівнів та оптимізація організаційної структури.

## 2.2. Аналіз стейкхолдерів (зацікавлених сторін), визначення потреб, та розуміння доцільності проекту

Для розуміння рівня впливу та рівня зацікавленості основних та додаткових стейкхолдерів був використаний метод експертної оцінки учасниками робочої групи. В результаті було отримано матрицю розміщення стейкхолдерів:

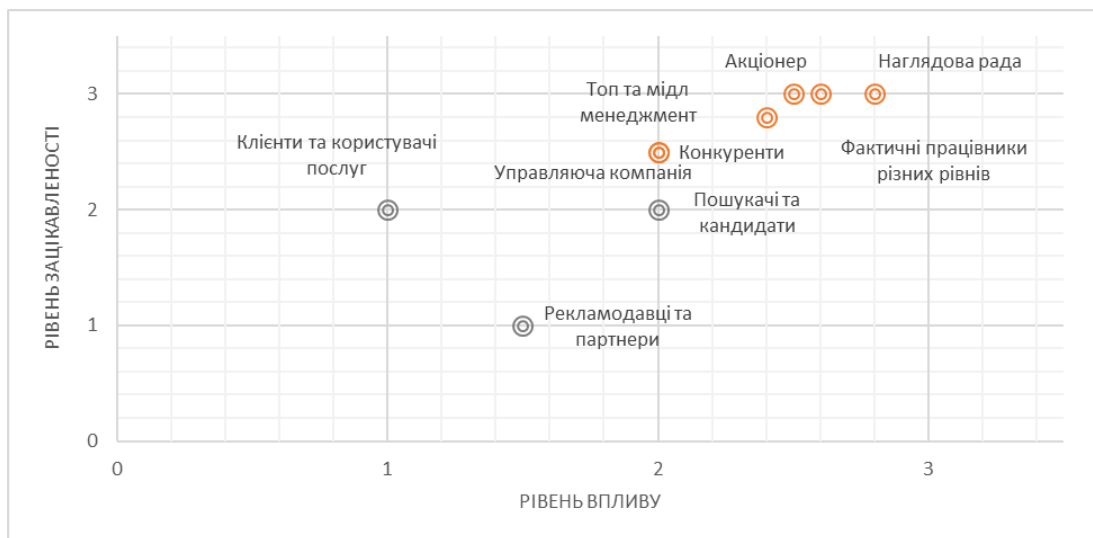


Рис. 2.3. Матриця стейкхолдерів

Очевидно, що в найпершу чергу, при плануванні та реалізації проекту варто звертати увагу на тих стейкхолдерів, що мають найбільший вплив та зацікавленість у результативності проекту, а саме Наглядова рада та акціонер, менеджери вищої та середньої ланки, фактичні працівники, конкуренти. Їхні інтереси та потенційні стратегії для формування ефективної взаємодії по кожному напрямку відображені в таблиці 1.1:

Таблиця 2.1. Характеристика основних стейкхолдерів.

Основні стейкхолдери	Інтереси стейкхолдерів	Потенційні стратегії для формування діалогу та усунення перешкод
Наглядова рада та акціонер	Бюджет та ефективність витрат, розвиток компанії	Акцент на зниженні ризиків для бізнесу, дотримання стандартів роботи управляючої компанії
Менеджери вищої та середньої ланки	Управління системою, збільшення віддачі від ресурсів	Співпраця та надання повноважень для використання системи

Фактичні працівники	Справедливість та прозорість винагороди	Інформування та залучення в процес, формування запитів на пільги та партнерство
Конкуренти	Best practice, розвиток галузі	Робота на випередження, обмін інформацією та успішними прикладами

Якщо ж говорити про очікування внутрішніх стейкхолдерів управлінського рівня, тобто представників топ та мідл-менеджменту, то обраний інструмент мав надавати наступні можливості:

- Визначення ієрархії посад (справедливість і зв'язаність) на підставі цінності посади по відношенню до головного результату організації в ланцюжку створення цінності.
- Визначення зв'язку з ринком заробітних плат (зовнішні порівняння) для розробки привабливої та функціональної політики оплати.
- Інструмент для аналізу організаційних проблем та оптимізації процесів.
- Планування просувань і кар'єрних сходів та реалізація внутрішнього розвитку.
- Створення систем управління ефективністю та вплив на результат.
- Стандарти для найму персоналу та вимог до посад.

Але в першу чергу основними очікуваннями топ-менеджменту від системи сукупної винагороди і від загальної системи управління персоналом – це відповідність потребам бізнесу та функціональність. Каскадування стратегії бізнесу в напрямку пільг та компенсацій на початок проекту виглядало наступним чином:

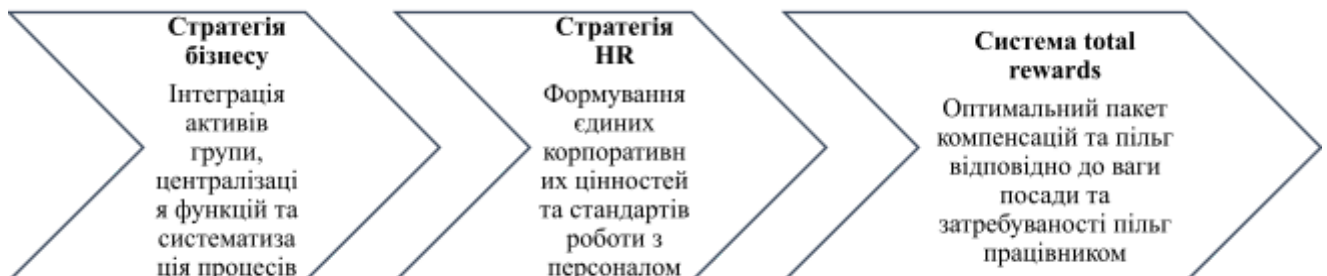


Рис. 2.4. Каскадування стратегії

Для інтеграції активів була розширена управляюча компанія, виведені директори вертикалей та запланована централізація інших операційних функцій, на разі розглядається переїзд працівників в одну локацію в Києві. Зараз територіально офіси розміщені в 6 окремих приміщеннях в різних районах столиці. Також створено трансформаційний офіс для управління внутрішніми проектами та змінами, основні задачі якого: синхронізація планів компанії по усім активам, пошук, опрацювання та впровадження нових та нестандартних методів розвитку бізнесу, аналіз та оптимізація бізнес-процесів.

Формування потрібної та керованої корпоративної культури реалізовується з використанням методології І. Адизеса у форматі групових синертимів. Протягом минулого року визначено та описано основні місію та цінності Холдингу, які створили наступну модель, на якій вибудовуються інші HR-процеси та політики:



● Рис. 2.5. Модель цінностей

Більш детально опис цінностей та їхніх проявів для різних категорій персоналу наведено в Додатку А.

Для формування оптимального пакету пільг та компенсацій здійснювався рух у наступних напрямках:

1. Оцінка посад: підготовка до реалізацію проекту побудови грейдової системи винагороди.
2. Фіксація існуючих пільг: збір та консолідація статистичної інформації, обрахунок вартості, формування пакетів пільг та їхня категоризація.
3. Участь у дослідженнях ринку та їхній аналіз: заповнення опитувальників секторного огляду як в напрямку рівня доходів, так і по кадровим політикам та практикам 2-х основних провайдерів на ринку України.
4. Оцінка затребуваності пільг, що пропонуються. Збір та аналіз інформації щодо використання існуючих пільг, взаємодія з провайдерами, стандартизація форм. Підготовка дослідження задоволеності працівників наявними пільгами, проведення опитування.

### **2.3 Збір та аналіз інформації щодо існуючих підходів, систематизація наявних пільг та компенсацій**

Під час підготовки до проекту було зібрано інформацію про існуючі доплати\премії\надбавки в різних активах. Стало очевидно, що в залежності від посади, активу, умов роботи, переконань керівника, бюджету оплати праці та інших непрозорих факторів затверджені виплати, принципи їх розрахунку, розмір та регулярність відрізнялися досить сильно. Перелік доплат надається у додатку Б.

Середній відсоток доплат у структурі доходу різнився від посади до посади і міг сягати 50% щомісячно, але як інструмент мотивації не використовувався.

Аналогічна робота була проведена для розуміння структури пільг та додаткових можливостей на різних активах, приклад розрахунку пільг по активам наведено в додатку.

Отже, затребуваність спільної та єдиної системи сукупної винагороди була наскрізною, потреба підтверджувалась і в неформальних комунікаціях, так і в результаті аналізу витрат на персонал. Запит на раціональний та продуманий розподіл ресурсів на персонал вимагав комплексного підходу до реалізації змін та актуалізації процесів.

#### **2.4 Планування проекту актуалізації базової винагороди, вибір провайдера та ключові повідомлення проекту**

За аналогією з більшістю масштабних HR-проектів було розглянуто два основних шляхи реалізації проекту з оцінки посад:

1. Самостійна розробка методології: збір та аналіз інформації, вибір факторів, створення оціночної моделі і її апробація.
2. Використання стандартизованої методології грейдування, власниками якої є консалтингові компанії.

Оскільки компанія досить велика і має складну ієрархію та потребує перевіреної методології, очевидним рішенням було використання класичної перевіреної методології оцінки посад. Вибір провайдера послуги з побудови системи грейдів складався з наступних етапів:

**Крок 1:** вивчення ринку послуг, збір інформації про існуючі пропозиції, складання переліку провайдерів.

На даний момент консалтингові компанії, що надають на ринку України послуги по напрямку грейдингу можна об'єднати в дві великі групи:

1. Великі і престижні міжнародні компанії, наприклад: MERCER, Nau Group, Ernst & Young, PWC, Towers Watson, які більш детально були розглянуті в розділі 1.

До переваг консалтингових компаній такого рівня можна віднести: визнану методологію; наявність значної кількості проектів з побудови грейдингової систем; команду висококваліфікованих профільних експертів; репутацію на ринку України та інших країн; можливість придбання пакету послуг, а також придбання огляду заробітних плат, адаптованого до методології. До недоліків міжнародних компаній можна віднести високу вартість послуг, що надаються, а також особливості комунікацій: не у всіх перерахованих вище компаній існують представництва на території України та відповідна експертиза.

2. Локальні українські консалтери, наприклад: «HR-practic», «Турана», «Персонал Рост» Consult Bussines Partner і т.д.

До їхніх переваг належить нижча вартість послуг, готовність адаптувати використовувану методологію до реалій ринку і потреб компанії, а також розуміння певних локальних особливостей. Також необхідно розуміти, що в основному такі компанії працюють на відносно вузькому ринку та не мають доступу до найсучасніших інформаційних джерел, а використовувана ними методологія швидше за все є адаптованою версією відомих методик. У разі роботи з українськими компаніями грейдинг обійдеться дешевше, однак ризики реалізації проекту можуть бути збільшені.

**Крок 2.** Запит інформації, порівнянь пропозицій провайдерів.

Перед комунікацією з провайдерами був підготований перелік вимог, які дають можливість порівняти пропозиції і вибрати найбільш підходящих виконавців.

**Обов'язкові питання:** вартість і тривалість проекту, варіанти співпраці і взаємодії, зазначені грошові одиниці і дату встановлення курсу, згадки про ПДВ, терміни і структуру оплати наданих послуг, а також інші деталі: Наповнення проекту, основні етапи, використовувана методологія та інструменти, завдання консультантів, діагностичні заходи, побудова роботи з оцінки посад і верифікація результатів, структура фінального звіту.



Якісні консалтингові компанії пропонують перевірену схему роботи над подібними проектами, основна інформація презентується в комерційній пропозиції, підготовленій провайдером на запит. Важливо, в які процеси консультанти будуть залучені, а які завдання повинен курувати внутрішній HR; чи пропонується програмне забезпечення, його вартість і умови використання; чи є можливість впливати на вибір факторів оцінки, яким чином відбувається побудова зарплатної структури і т.д., а також аналогічний досвід: побудова систем в області HR в компаніях зі схожою діяльністю і структурою. Також важливо звернути увагу на навчання роботи з методологією, передача знань і навичок: що саме входить в зобов'язання консультантів по цьому напрямку, кількість навчальних сесій та семінарів і їх зміст, а також можливість консультаційного супроводу в процесі впровадження. Зазвичай в учасників тендера має бути список реалізованих проектів, а особливо проектів в схожих сферах. Це дає можливість зрозуміти рівень роботи консалтера, побічно оцінити наявність компетенцій у близькій галузі. За необхідністю, консалтер надає контакти колишніх клієнтів та узгоджує можливість комунікації. Це чудова можливість задати уточнюючі питання колишнім клієнтам, також відгуки клієнтів, за погодженням з ними, можна буде використати під час комунікації проекту співробітника та учасникам проекту.

Тим не менш, незалежно від переможця тендерної процедури послідовність робіт по оцінці посад та розробці грейдової системи винагороди виглядає досить стандартизовано:



Рис. 2.3. Загальний план проекту

Також перед початком проекту важливо визначитись із його бажаною структурою, складом робочих груп, необхідними ресурсами та вимогами. Для крос-спрямованих наскрізних проектів, дуже важливо до складу робочої групи включити представників різних підрозділів, які є носіями специфічної інформації, можуть розширювати сприйняття проблем, а також є авторитетними всередині компанії, а у разі їх залученості та підтримки виконують роль активних агентів змін.

Базова структура проекту може виглядати наступним чином:

Таблиця 2.2. Структура проекту

Структура проекту	Функції	Склад
<b>Координаційна Рада</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Прийняття ключових рішень Проекту</li> <li>▪ Оцінка відповідності результатів цілям проекту</li> <li>▪ Затвердження фінального результату</li> </ul>	Генеральний директор, HR директор, Члени Правління
<b>Проектна група</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Управління проектом та виконання поставлених цілей в рамках проекту</li> <li>▪ Комунікаційний супровід та юридична підтримка</li> </ul>	Менеджер проекту, координатор проекту, PR менеджер, старший юристконсульт, зовнішні консультанти
<b>Робоча група</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Організація та адміністрування проектних дій</li> <li>▪ Інформаційна підтримка учасників проекту</li> </ul>	20+ співробітників, що задіяні в проекті згідно власної компетентності
<b>Експерти</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Опис керівних посад</li> <li>▪ Моделювання посад</li> <li>▪ Оцінка посад</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Власники посад</li> <li>▪ Керівники та експерти</li> <li>▪ Оціночні комітети</li> </ul>

Для реалізації комунікації проекту учасники робочої групи зафіксували наступні ключові меседжі:

Таблиця 2.3. Ключові комунікації проекту

№	Категорія співробітників для комунікації: цільова аудиторія	Зміст комунікації	Комунікаційний канал
1.	Співробітники підтримуючих функцій та лінійні менеджери	1. По результатам проекту система винагороди стане прозорою, справедливою та ринково орієнтованою.	Корпоративний дайджест, Телеграм-канал, профільні

		2. Основний дохід співробітників не зменшиться 3. У компанії буде побудована доступна система для кар'єрного зростання всередині Групи.	ворк-шопи, щотижневі наради
2.	Співробітники креативних напрямків та визнані експерти	1. Буде оцінено внесок кожного в результативність компанії. Винагорода буде залежати від цього вкладу 2. Система винагороди змінюється і для того, щоб зберегти і залучити до Групи найефективніших, талановитих, креативних співробітників з різних сфер.	Корпоративний дайджест Телеграм-канал, профільні ворк-шопи, креативні борди
3.	Менеджери верхнього рівня, керівництво компаній	1. Процес впровадження грейдової системи буде проходити прозоро і зрозуміло. На будь-якому етапі будь-який співробітник може задати питання. Всі складні і конфліктні моменти будуть вирішуватися швидко і з розумінням важливості моменту. 2. Впровадження грейдової системи має сприяти більшій мотивованості і зацікавленості співробітників в результаті роботи	Корпоративний дайджест, засідання Правління, окремі тематичні зустрічі

Основними джерелами комунікацій були обрані дайджест та телеграм-канал, також додатково статус проекту, взаємозв'язок оцінки посад і змін у системі винагороди планово обговорювався під час репрогнозів витрат на персонал, точкових переглядів зарплати, планування бюджетного процесу та інших корпоративних процесів.

## 2.5 Економічна ефективність проекту: кошторис, бюджет, рентабельність

Для контролю оцінки ефективності проекту ще під час тендеру було зафіксовано наступні показники проекту по етапам

Таблиця 2.4. Основні показники ефективності проекту

Етап	Планові результати:	Необхідна інформація
Оцінка посад та моделювання зарплатних діапазонів	1. Сформований перелік посад для оцінки, визначені фактори та описи рівнів. 2. Погоджена таблиця з оцінками по факторам та принципи зарплатних діапазонів.	1. Заповнені описи посад 2. Орг. структура, ПП, ПП. 3. Інтерв'ю з експертами по функціоналу/посаді за необхідності. 4. Огляди заробітних плат та інформація по ринку.

Побудова кар'єрних сходів, оцінка співробітників	1. Сформовано рівні посад всередині профільної вертикалі. 2. Визначені позиції співробітників 3. Зафіксовані рекомендації застосування та розвитку співробітників	1. Профілі посад, корпоративні цінності 2. Наявні результати оцінки.
Гармонізація системи, план впровадження змін	1. Фінальні зарплатні значення з врахуванням ринка, вимог посади. 2. План гармонізації з врахуванням рекомендацій, пріоритетів компанії та можливостей бюджету	1. Стратегічні цілі, пов'язані з персоналом. 2. Результати аудиту пільг.

Опис показників був зафіксований в договорі та проектній документації, а їхнє досягнення було необхідною умовою переходу на інший етап і контролювалось статусними тижневими зустрічам, а також було підставою для погодження актів виконаних робіт та подальшої оплати роботи консультантів, предметом комунікацій співробітникам і т.д.

Загалом бюджет проекту складався з наступних розділів (суми перераховані через конфіденційність і є умовними):

1. Вартість роботи консультантів:  $\approx$  € 45 т. Сума зафіксована в договорі і розрахована з вартості часу роботи зовнішніх фахівців, в який включено ознайомчі зустрічі з компанією, проведення фокус-груп та воркшопів згідно методології, кількість яких визначається відповідно до кількості посад в проекті, участь у підготовці описів посад та їх передоцінка, модерація оціночних комітетів, розробка зарплатних діапазонів та рекомендацій, участь презентації результатів роботи проекту, консультаційна підтримка.
2. Вартість часу експертів\проектної команди:  $\approx$  € 25 т.

Розрахунок містить узагальнену вартість робочого часу учасників проектної команди, витрачену на завдання проекту: координація описів, консультації,

підготовка описів по посаді або сім'ї, участь у робочих зустрічах, формування каталогів та підготовка матеріалів.

3. Вартість часу учасників оціночних комітетів:  $\approx$  € 31.5 т.

Цей блок включає розрахункову вартість часу експертів, що входили до складу оціночних комітетів, що завдань яких належить пофакторна оцінка всіх описаних посад Групи, тривалість роботи оціночного комітету складає до 2-х днів, протягом яким необхідно оцінити групи посад, близькі за рівнем або сферою діяльності.

4. Комунікаційні матеріали: до € 500. Ця сума включає вартість роботи менеджера з внутрішніх комунікацій та PR служби, підготовка інтерв'ю, верстка та друк дайджестів, поліграфічні та роздаткові матеріали для співробітників, учасників навчальних та оціночних зустрічей.

5. Вартість оглядів ринку: € 5 т. Стандартна вартість матеріалів щодо ринку праці України згідно умов провайдерів.

6. Вартість гармонізації окладів та інших складових системи оплати праці:  $\approx$  15% Фонду оплати праці Групи згідно в першого етапу реалізації перегляду зарплат протягом 2020.

7. Вартість систематизації пільг:  $\approx$  € 10 т. Розрахунок містить забюджетовану вартість розширення пакету пільг для активів, які не мали раніше подібних опцій.

Таким чином підготовча вартість розробки системи винагороди без впровадження рекомендацій складає  $\approx$  €100+ т. До цієї суми не включено

вартість перегляду зарплат, що бюджетується та реалізовується щорічно на певний відсоток та систематизації пільг, що стосуються наступного етапу.

Оцінка рентабельності включає як витрати, так і зиски та дозволяє в грошових одиницях визначити переваги та недоліки даного проекту.

Дохід від інвестицій прогнозується у розмірі скорочення витрат на оплату понаднормових на  $\approx 6$  € т. щомісяця ( в зв'язку з підвищенням привабливості, а отже, й докомплектацією штату та зниженням плинності.

Вигода за півтора року при незмінних умовах  $= 6*18-100 = 8$  € т +  $6$  € т. щомісяця, що перевищує витрати на адміністрування та підтримку системи, що в середньому складає  $1,5-2$  € т щомісяця, але не включає витрати на вартість перегляду та додаткових пільг, які не враховуються у вартість побудови стратегії винагороди, але є значною складовою бюджету на персонал.

$$ROI = (6*18-100)*100\%=800\%$$

Як свідчать наведені розрахунки, що побудовані на гіпотезі зниження додаткових витрат на понаднормові та зменшенні плинності внаслідок впровадження системи, даний проект є фінансово привабливим та доцільним навіть без врахування непрямих здобутків та вигод.

### **ВИСНОВКИ:**

Під час планування проекту стало очевидно, що стейкхолдери різних рівнів потребують актуалізації системи оплати праці, компенсацій та пільг для співробітників холдингу, а також керованості розміром виплат, як персональних, так і на рівні фонду оплати праці.

Очевидно, що в подібний проект спочатку потрібно інвестувати часові та фінансові ресурси, і лише після закінчення певного часу можна розраховувати на конкретні результати, тому в першу чергу потрібно провести аналіз співвідношення вартості впровадження та адміністрування системи винагороди і очікуваної віддачі. Окремо варто оцінити вартість автоматизації системи оцінки посад та супроводу процесу бюджетування, наявність такої опції суттєво підвищить ефективність системи управління персоналом та результативність роботи працівників HR-служби.

Перед тим, як приступати до розробки та впровадження подібної системи та реалізації її складових необхідно сформулювати заздалегідь максимально деталізований план та проаналізувати його на предмет ризиків.

Для успішної реалізації проекту дуже важливо сформувати ефективну команду та обрати професійного та кваліфікованого виконавця, що володіє потрібною методологією, має досвід реалізації аналогічних проектів в компаніях схожого профілю.

Активна участь співробітників та керівників на різних рівнях є ключовою вимогою для успішної реалізації проекту, тому особливу увагу варто приділити комунікаційній складовій та внутрішньому іміджу проекту.

## РОЗДІЛ III. ПРОЕКТ ОЦІНКИ ПОСАД ТА МОДЕЛЮВАННЯ БАЗОВОЇ ВИНАГОРОДИ:

### 3.1 Майстер-план проекту та комунікації співробітникам

В одному з останніх досліджень CIPD зазначено [24]:

- 70% фахівців з персоналу повідомили, що мало хто з працівників розуміє їхні стратегії та політику винагород;
- 56% вважають, що їхні нагородні повідомлення не є ефективними;
- 43% не вірили, що працівники розуміють, як їхня оплата пов'язана з результатами роботи.

Hay Group (Korn Ferry) також повідомляє, що 44% роботодавців вносять зміни у свою комунікацію концепцію винагороди. [4]

Отже, реалізацію подібного масштабного проекту доцільно починати з планування та широких комунікацій. Згідно досліджень ЕУ основними каналами комунікацій про грейдингову структуру в компаніях є наступні:

Таблиця 3.1. Основні канали комунікації про грейдингову структуру

Канали комунікації співробітникам інформації про грейдингової структуру	% компаній
Усна комунікація	56%
Внутрішній інформаційний портал	34%
Пропозиція про роботу	30%
Трудовий договір чи еквівалентні документи	20%
Електронна пошта	18%
Інше	9%

Враховуючи дані ринку, можливості та цілі компанії, а також особливості корпоративної культури було розроблено комунікаційний план, що безпосередньо базувався на майстер плані проекту в цілому.



Основними етапами проекту розробки і впровадження системи сукупної винагороди були наступні:

Детальний план проекту, з визначенням термінів та відповідальних наведено в додатку.

На основі загального плану проекту було розроблено Комунікаційний план для співробітників Холдингу, який виглядав таким чином:

Таблиця 3.2. Комунікаційний план проекту

Дата	Подія	Канал комунікації	Додаткова інформація
Етап розробки			
26.06.19	Лист CEO на всіх керівників про старт проекту	Електронна розсилка по керівникам	
02.07.10	Лист HRD про старт проекту та основні принципи побудови грейдової системи	Електронна розсилка по всім співробітникам	Інформація про анонімну скриньку та форму зворотного зв'язку
08.07.19	Інтерв'ю HRD: відповіді на актуальні питання, мета, потреба в трансформації підходів	Дайджест, розсилка, розміщення на дошках оголошень активів	
15-25.07.19	Комунікаційні зустрічі з лінійними менеджерами: презентація, відповіді на питання	Орієнтовно 4 офф-лайн зустрічі	Участь консультантів
08.08.19	Публікація про відповідний етап проекту: опис керівних посад	Дайджест, розсилка, розміщення на дошках оголошень активів	Коментарі учасників та представників компаній, що впровадили грейдову систему
08.09.19	Публікація про відповідний етап проекту: опис модельних посад	Дайджест, розсилка, розміщення на дошках оголошень активів	Коментарі\міні-інтерв'ю учасників етапу проекту
08.10.19	Інтерв'ю HRD: нові підходи в роботі HR групи, найму, навчання, оцінка персоналу та посад	Дайджест, розсилка, розміщення на дошках оголошень активів	Відповіді на актуальні питання по проекту

15.12.19	Лист CEO на всіх керівників про фіналізацію проекту та плани по перегляду зарплат	Електронна розсилка по керівникам	
Етап впровадження результатів проекту			
Січень 2020	Комунікаційні зустрічі з лінійними менеджерами: презентація, відповіді на питання	Орієнтовно 4 колективні офф-лайн зустрічі, міні-інтерв'ю для дайджесту	Участь консультантів
Лютий 2020	Індивідуальні зустрічі з керівниками: перегляд окладної частини для співробітників	Зустріч з керівником самостійного підрозділу	
Березень 2020	Інформування співробітників про грейд посади та їхній з оклад з 1 березня 2020	Зустріч керівника з працівником, додаткове інформування співробітника листом	
Квітень 2020	Інтерв'ю HRD: результати впровадження проекту	Дайджест, розсилка, розміщення на дошках оголошень активів, Дело.ua, hh.ua.	

Липень 2019 - березень 2020: залежно від реакцій співробітників розглядалась доцільність додаткових публікації та необхідні комунікації, уточнення інформації, відповіді на актуальні питання. Основними каналами комунікацій були: дайджест, корпоративний сайт, розсилки, комунікаційні зустрічі і т.д. Реалізація зазначеного плану спрощувала взаємодію учасників проекту та працівників різних рівнів та підвищувала успішність впровадження та результативність проекту в цілому.

### **3.2 Опис та оцінка посад, визначення грейдів, побудова ієрархії**

Фактична реалізація проекту відбулася в значній мірі згідно запланованої послідовності. Основні етапи зображені схематично, також надалі етапи

описано більш детально з наведенням прикладів публікацій про реалізацію проекту на відповідному етапі в дайджесті або телеграм каналі.



Рис. 3.1. Фактичний план-схема проекту

### Етап 1. Організація проекту та комунікації: входження в проект.

Перед початком комплексних комунікацій щодо трансформації системи та планування змін, було проведено зустрічі робочої групи на рівні Правління та топ-менеджменту, а також додаткові індивідуальні зустрічі консультантів з керівниками активів або самостійних напрямків, де з допомогою структурованого інтерв'ю було створено описи керівних посад вищого рівня, а також визначено додаткові потреби та очікування керівництва від нової системи сукупної винагороди, були зафіксовані можливі ризики та шляхи їх подолання.

Окремі співробітники різних рівнів були долучені до участі в фокус-групах, а для більшості працівників компанії інформування проводилось через публікації в дайджесті, приклади яких наведено нижче:

## Грейдинг: місія здійснення

**У** «Медіа Групі Україна» впроваджується грейдова система оплати праці. Нині триває перший етап – опис посад. Щоб зробити це правильно, для співробітників влаштували 15 воркшопів. Усі охочі могли відвідати ці заходи на різних локаціях у зручний для себе день та час. Згодом можна буде ознайомитися з навчальним відео, яке допоможе точно й ґрунтовно описати посади.

На тепер закінчується опис понад 150 керівних посад, а до кінця серпня триватиме опис некерівних (модельних) посад. А від вересня розпочнеться наступний етап – оцінювання на Оцінних комітетах.

Із будь-якими запитаннями щодо грейдової системи звертайтеся до HR-директора **Євгена Бондаренка** (Evgeniy.Bondarenko@mediakgroup.com) та керівника відділу компенсацій і пільг **Василини Грайченко** (V.Nraichenko@mediakgroup.com).

Ділимося враженнями колеґ по те, як у їхніх компаніях впроваджується ця система.

**Олексій Комлик**, директор зі зв'язів із громадськістю та регіонального розвитку, в.о. директора з персоналу Групи Метінвест:

«Грейдова система оплати праці набагато гнучкіша, ніж традиційна, заснована на тарифних сітках. Вона дає можливість керівникам розумітися на зарплатах на ринку та пропонувати конкурентну оплату праці. Співробітники самі керують своєю винагородою: вони



розуміють, що саме повинні робити для власного розвитку і збільшення своїх доходів. У Групі Метінвест система грейдингу впроваджена майже на всіх підприємствах, що дозволяє нам пропонувати такий рівень заробітних плат, який необхідний для утримання і залучення персоналу. Завдяки цій системі ми ефективно керуємо своїм фондом оплати праці і виявлено ухвалюємо рішення про терміни та розміри збільшення зарплат для різних категорій персоналу».

**Група Метінвест** – міжнародна вертикально інтегрована прирічимо-металургійна група компаній, яка здійснює повний цикл виробництва – від виробу руди та вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової металопродукції.

**Наталія Зінченко**, директор з персоналу «Юрія-Фарм»:

«Компанія «Юрія-Фарм» динамічно розвивається та потребує сучасної системи винагороди, яка сприятиме мотивації співробітників. Ми вивчили сучасні інструменти і обрали грейдову систему оплати праці, адже вона найбільш дієва для системних великих компаній.

Грейдинг дозволяє керувати системою винагород, це інструмент мотивації співро-

бітників на основі чітких та прозорих критеріїв, інструмент балансування інтересів компанії і співробітників. Для працівників це можливість впливати на свій дохід згідно зрозумілим і прозорим правилам.

Ми щойно впровадили систему, а повноцінний перехід триватиме 2-3 роки. Але вже можемо показувати результати: маємо чіткі та справедливі критерії оцінювання посади, а не людини; критерії щодо винагороди зрозумілі і дозволять формувати внутрішню справедливість; співробітники розуміють, що оплата їхньої праці базується на оцінюванні ринку праці; співробітники розуміють цінність посади для компанії і мають можливість впливати на свій дохід під час переходу на вищий грейд або за розширенні кола обов'язків.



Завдяки перевірненій методології та консультаціям нам вдалося на перших етапах уникнути помилок і не витратити багато часу. Система впроваджена успішно, тепер ми її розвиваємо та підтримуємо!

«Юрія-Фарм» – провідна міжнародна спеціалізована фармацевтична корпорація заснована 1968 року і на сьогодні постачає препарати лікувально-профілактичним установам 18 країн світу.

**Яна Романенко**, HRD Групи «ТКС»:

«Коли система оплати праці повинна бути мотиваційною, справедливою і конкурентною, ми обрали грейдову систему як найбільш збалансовану та успішно застосовану в Україні.



Ця система зрозуміла для усіх співробітників і побудована таким чином, щоб платити не більше і не менше, а залучити від внеску посади у підсумковий результат. З'явилася можливість порівнювати зарплати на підприємстві з ринковими і коригувати їх, щоб постійно залишатися конкурентними.

Впровадження відбулося успішно, та у строгі терміни. Тепер у нас гнучка, керована і прозора система оплати праці, зрозуміла як простим співробітникам, так і менеджменту компанії».

**Група ТКС** володіє та керує всією обслуговуючою інфраструктурою портів терміналів, пов'язаних із

завантаження та вивантаження судів, а також керує власною залізничною станцією.

**Андрій Горгуль**, менеджер з управління персоналом ДТЕК:

«Для ДТЕК люди завжди на першому місці. Ми пишаємося нашими співробітниками і намагаємося створювати оптимальні умови як для роботи, так і для професійного зростання і особистої реалізації кожного.

З цієї причини понад 10 років тому ми почали запроваджувати грейдову систему оплати праці. Це був повільний процес. Сьогодні система працює на понад 60 підприємствах в 11 регіонах України та охоплює майже 70 тис. людей.

Безумовно, як і за будь-яких змін, спочатку деякі співробітники поставилися до грейдингу обережно. Але відкритий діалог, навчання та практика дали вищезгадані результати на питання, які виникали під час реалізації змін.

Грейдова система оплати праці дозволяє своєчасно оцінити нові умови на ринку праці і відповідно реагувати на них. Вона враховує ринковий рівень оплати праці та складність виконуваних робіт, що дає можливість підтримувати



конкурентний рівень заробітної плати кожного співробітника. Можемо стверджувати, що тепер система оплати праці зрозуміла та збалансована. Кожен співробітник знає, коли і як переїждатися оклади, від чого це залежить і як він особисто може вплинути на зростання зарплати.

То саме стосується кар'єрного розвитку. Грейдова система дає можливість кожному співробітнику зрозуміти, які компетенції необхідно розвинути, в якому напрямі вдосконалитися, щоб претендувати на просування кар'єрними сходами».

**ДТЕК** – найбільший приватний інвестор в енергетику України. Група розвиває бізнес з видобутку природного газу і вугілля, виробництва та передачі генераторів електроенергії, розподілу електроенергії електромережами, постачання електроенергії клієнтам, впровадження енергоефективних рішень, зарядженні електромобілів.



Рис. 3.2. Приклади публікацій в дайджесті

## Етап 2. Опис керівних та модельних посад та проведення оцінних комітетів:

Опис посади - це набір послідовних дій для структурованого збору і обробки інформації про суть посади, її функціональне наповнення, цілі і завдання для визначення відносної цінності кожної посади в структурі організаційних посад і їх реального внеску в досягнення стратегічних цілей компанії.

Головна мета підготовки описів посад – збір повної інформації щодо кожної посади (обов'язки і відповідальність, а також знання, навички, рівень освіти і досвіду, які потрібні для ефективного виконання відповідних посадових обов'язків).

Керівні посади здійснювали безпосередні виконавці, тобто самі керівники. Для підготовки описів по некерівним посадам всі посади Холдингу були згруповані у сім'ї, реалізацію процесу опису модельних посад здійснювали експерти – лідери думок, професіонали окремих напрямків, що відповідали наступним вимогам:

- Розбиратися в особливостях функціоналу описуваних посад, в ідеалі - пройшов кар'єрними сходами описуваних посад;
- Експерт - авторитетна людина, для того щоб співробітники, за посадами яких він буде готувати опису, довіряли якості його роботи;
- Посада експерта обов'язково повинна бути вище рівнем, ніж описувані посади. Як виняток - вона може перебувати на найвищому рівні в родині посад;
- Співробітник не тільки експерт у своїй області, а й є відкритим до нового досвіду та є агентом змін;
- Володіє хорошими аналітичними здібностями, що дозволяють знаходити нюанси в складності робіт, необхідних навичках і таке інше;
- Володіє відмінними навичками командної роботи, гнучкий в комунікаціях, оскільки експерти в групах мають самостійно обмінюватися інформацією, знаходити компроміси і приходити до єдиних рішень.

В нашій компанії триває робота по побудові грейдової системи винагороди. За методикою, в якій ми працюємо, грейд посади буде визначатися на основі трьох критеріїв, серед яких складність роботи, рівень відповідальності та кордони повноважень або свободи дій.

Наразі ми з долученням експертів, які мали можливість відвідати воркшопи та максимально зануритися у процес моделювання посад, вже описуємо некерівні посади всіх активів групи. Окрема подяка за готовність приділити свій час цій дуже важливій роботі, аби вже в новому році в нашій великій компанії була запроваджена система, яка дозволяє планувати абсолютно конкретні кроки з росту як у зарплаті, так і в кар'єрі.

Якщо є питання по грейдах, звертайтеся, будь ласка до Василини Грайченко, [V.Hraichenko@mgukraine.com](mailto:V.Hraichenko@mgukraine.com).

#HR #грейд

6 September 2019



Video 74.8 MB  
[Download](#) [Play video](#)

#Грейдінг: час йде, робота кипить

Проект щодо впровадження грейдової системи розпочався в липні поточного року. Його метою є справедлива та прозора система оплати праці та сукупна винагорода для співробітників усіх посад та професій шляхом залучення широкого кола представників всіх активів «Медіа Групи Україна».

Систему, в якій кожному з нас буде зрозуміло, яка вага та грейд його посади, винагорода якого розміру і за що очікує, які кар'єрні щабелі сформовані, що треба зробити для більшого заробітку та які перспективи існують для кожного працівника нашої групи.

Проект вже перетнув екватор, за цей час ми підготували описи керівних посад, визначили кілька десятків родин та внутрішніх рівнів для модельних посад, долучили експертів з усіх активів, задіяли фахівців різних напрямків і намагалися максимально детально опрацювати всі нюанси, щоб в

Рис. 3.3. Приклади публікацій в телеграм-каналі

До участі оціночних комітетів були запрошені профільні експерти з усіх напрямків діяльності Компанії, які розглядали та оцінювали кожну керівну і модельну посаду, в розрізі рівнів сім'ї, враховуючи ієрархію підпорядкування. Результатами роботи оціночних комітетів були протоколи оцінки всіх посад, винесених на комітет, приклад протоколу в таблиці:

Таблиця 3.3. Фрагмент протоколу оцінки

Група сімей	Посада	Ступінь знань і умінь	Управлінські навички	Комунікативні навички	Свобода мислення	Складність вирішуваних питань	Свобода дій	Розмір впливу	Тип впливу	Знання та вміння	Рішення питань	Відповідальність	Total	Grade	Profiles
Фінанси	Бухгалтер1	E	I+	3	E-	3+	E-	0	V	264	87	132	483	17	A3
Фінанси	Бухгалтер2	E	I+	3	E	4-	E	0	V+	264	115	175	553	18	A3
Фінанси	Бухгалтер3	E+	II-	3	E-	4-	E	3-	S+	304	132	200	635	19	A3

Етап оцінки посад досить тривалий і відповідальний процес, тому важливо підтримувати інформування співробітників та мотивацію учасників робочої групи на високому рівні, саме тому комунікувати про статус та успішність реалізацію проекту варто регулярно та на всіх співробітників.

Друзі, в нас триває впровадження грейдової системи оплати праці. Наразі ми завершуємо опис модельних посад по всім активам й тут велика подяка всім нашим внутрішнім експертам. Ви робите велику справу.

Паралельно ми вже перейшли до оціночних комітетів, де оцінюються керівні посади активів [#МедіаГрупаУкраїна](#). Робота триває й на черзі оціночні комітети вже модельних посад.

До речі, на думку експертів на сьогодні система оплати праці на основі грейдів - це найкраща і найбільш виправдана система базової винагороди (окладів) на основі ранжирування посад за вагою (важливості/цінності) даної посади для компанії за принципом «чим вище грейд - тим вища оплата».

### Рис. 3.4. Приклади публікацій в телеграм-каналі

Після проведення всіх оціночних комітетів може виникнути потреба фінальному оціночному комітеті, для визначення суперечливих оцінок, або оцінки посад, що з'явилися в структурі компанії під час реалізації проекту.

В нашому випадку в період завершення оцінки посад була придбана невелика компанія, яку потрібно було інтегрувати в систему винагороди. До придбання компанія була також частиною великого системного холдингу, де була впроваджена оцінка посад за методологією Mercer. Щоб не продовжувати терміни реалізації вищеописаного проекту, робочою групою було прийняте рішення щодо використання перехідника між вже проведеною оцінкою посад в активі та методологією, що лежала в основі проекту. Через нормалізацію шкал та адаптацію методологій була визначена вага посад нового активу та посади були доінтегровані в основну ієрархію групи, щоб під час визначення зарплати та реалізацію планового перегляду, всі працівники були у схожих умовах.

Таким чином в компанії була визначена вага кожної посади та створено рейтинг посад відповідно до значимості посад в корпоративній ієрархії. Кількісний розподіл працівників по посадам та грейдом наведено в таблиці:

Таблиця 3.4. Узагальнена корпоративна ієрархія



Grade	Актив 1	Актив 2	Актив 3	Актив 4	Актив 5	Актив 6	Актив 7	Актив 8
5	3		1		1	2	4	
8		1			1	1	2	42
9		1		2	1		4	20
10	1		1			1		28
11	3			7	2	1	3	72
12	7	2	1		5	7	8	92
13	8	7		5	6	4	1	163
14	13	3		5	5	3		146
15	16	9	3	4	5	1	5	171
16	14	5	3	4	3	21	2	126
17	13	4	2	5	3	5	4	94
18	9	1		3	1	2	2	43
19	5	1	1	4	3	1		15
20	4			1	2		2	10
21	3			1	1			4
22	1				1	1	1	5
23	3							
24	2							1
26	1							

Найбільш затребуваним внутрішньо корпоративним шаблоном виявився рівень 15, який включає фахівців з наступними характеристиками:

- Керівники основних служб, супервайзери напрямків: несуть відповідальність за рішення поставлених задач, розробляють пропозиції по оптимізації діяльності.
- Самостійні фахівці з багатим досвідом та широкими повноваженнями. Приймають участь у вирішенні складних проблем, застосовують кращі практики, можуть виступати наставниками.

Паралельно з оцінкою посад була проведена процедура приписів співробітників, що не є керівниками, до рівня в середині сім'ї посад згідно вимог до кваліфікації та виконуваних функціональних обов'язків. Саме припис співробітника є підставою для порівняння його оплати з ринковими значеннями та основою для подальшої персональної гармонізації окладів та розробки комплексного пакету пільг.

### 3.3 Оцінка ринків та розробка структури заробітної плати.

### **Етап 3: Симуляція ФОП та уніфікація розміру планової базової винагороди між активами та посадами схожих рівнів.**

Для створення зарплатних діапазонів були використані дані зарплатних оглядів столичного ринку, скорегованого вибіркою медійного сектору.

Медіа ринок представлений більш ніж 30 компаніями, деяких з них:

- 1+1 DIGITAL
- 1+1 MEDIA GROUP
- 1+1 SALES HOUSEBRAIN BRIDGE
- BRITISH BROADCASTING CORPORATION
- INTER
- STARLIGHT DIGITAL
- STARLIGHT DIGITAL SALES
- STARLIGHT SALES&BRAND CONTENT
- STARLIGHT TV
- TRK UKRAINE
- UMG MEDIA

На основі аналізу виплат минулого року та даних оглядів заробітних плат було сформовано наступні індикативи нової системи оплати праці:

1. Обов'язкове збереження постійного доходу співробітника, тобто постійні виплати включаються до гарантованого доходу (окладу).
2. Цільова структура зарплати: Оклад - Змінні доплати - Премія
3. Референтний ринок: ринок винагороди медіа компаній України (Києва). Для працівників регіональних підрозділів діапазон зарплату індексується на певний коефіцієнт.
4. Політика винагороди орієнтована на медіану ринку (50/50).
5. Для посад, де потрібно унікальна експертиза (дефіцитність), застосовується Політика винагороди медіа ринку з коефіцієнтом підвищення.

6. Для посад ІТсфери Політика винагороди будується на медіані ринку винагороди ІТ компаній
7. При визначенні сценарію переходу на нову систему винагороди не допускається зниження нормативної зарплати

Приклад накладання ринкових даних та внутрішніх зарплат на основних грейдах відображено схематично:

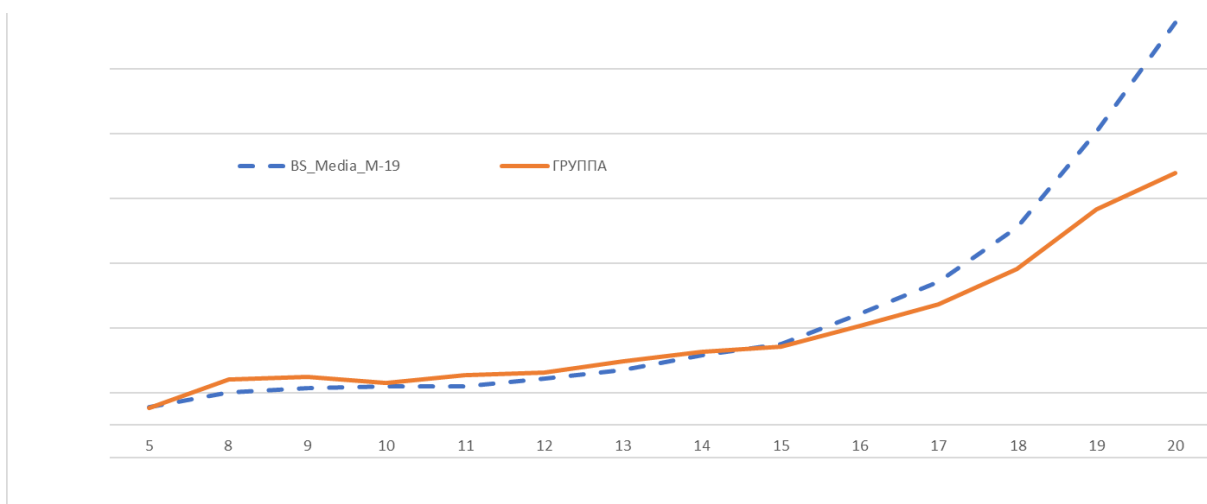


Рис. 3.5 Накладання ринкових даних та зарплат

Приклад зарплатних діапазонів, розроблених для грейдів посад медіа та ІТ напрямків.

Таблиця 3.5. Зарплатні діапазони для грейду

Грейд	min	average general	max	min	average IT	max
16	32 659	38 422	44 186	45 857	53 950	62 042
15	26 608	31 303	35 999	38 435	45 217	52 000
14	21 660	25 482	29 304	31 492	37 050	42 607
13	17 876	21 031	24 185	25 345	29 817	34 290

Для моделювання перегляду була сформована Матриці перегляду окладів, що враховує результати оцінки посад (грейд) і місце їх окладів в зарплатному діапазоні (вилці)

Загальний відсоток зростання окладів по Компанії був зафіксований в межах передбачених бюджетом ФОП, за орієнтир були взяті дослідження ринку, що прогнозувало зростання рівня гарантованої оплати праці в медіа-секторі на 13% на 2020 рік.

Перед початком перегляду сформована модель в основі якої максимальне підвищення мали отримати працівники, що по даним проекту є найбільш недоплаченими, тобто знаходяться за нижньою межею зарплатного діапазону для грейду.

Таблиця 3.6. Матриця перегляду окладів

<b>Положення окладу в зарплатному діапазоні</b>	<b>Нижче мінімуму</b>	<b>Вище мінімуму\нижче середини</b>	<b>Вище середини\нижче максимуму</b>	<b>Вище максимуму</b>
До перегляду	34%	35%	19%	12%
Після перегляду	17%	41%	31%	12%

Окрім аналізу окладної частини було визначено види виплат та доплат, що ввійдуть до складової нової системи сукупної винагороди і ті, що вже не є актуальними і доцільними та вимагають припинення або переведення в гарантовану окладну частину.

## Види виплат

### Практики, які зберігаються:

Вид доплат	Категорія співробітників	Умови виплати	Розмір виплати	Приклад	Мета
Понаднормові: нічні	Факіці, керівники служб: змінний графік	Додатковий вихід на роботу в неробочий час	База: оклад співробітника пропорційно відпрацьованому часу*2, або відгул	Інсталяція панелей, забезпечення пічням айшок, айшок у вихідний день;	Компенсація доп.робіт/роботи в умовах підвищеної складності
Понаднормові: святкові, вихідні	Факіці, керівники служб: змінний/офісний графік	Вихід на роботу в свій вихідний день			
Виконання робіт по вакансії /відпустці /піарному	Факіці: змінний графік	Вихід на роботу в свій вихідний день	База: оклад пропорційно відпрацьованому часу * 0,8	Співробітником новин: ведучі, випускові літ. редактори	Забезпечення безперебійного робочого процесу

### Фіксація (переведення в оклад):

Вид виплати	Категорія співробітників	Умови виплати	Розмір виплати
«За вислужність»	Ведучі	Щомісячно	Фіксована сума
Щомісячні	Журналісти, інженери, «Ранок з Україною»	Щомісячно	9%, 10%, 17%, 50%
Суміщеня: аудит	Співробітником всіх категорій	Щомісячно	% від посади, яку посидують

### Практики, що припиняються:

1. Виконання робіт по вакансії: п'ятиденка
2. Понаднормові для керівників відділів і вище

Рис. 3.6. Приклад структурування та модифікації видів виплат

Стартовою точкою для зміни зарплат було визначено 1 березня, січень та лютий відводились для реалізації оціночних процедур, комунікації з керівниками та підготовчої роботи.

Комунікації з працівниками по цьому дуже сенситивному питанню відбувалися шляхом інформування через канали зв'язку та на зустрічах з керівниками, які розпочинали оціночний процес, а також на загальній щорічній зустрічі всіх працівників компанії, що була присвячена впровадженню нових корпоративних цінностей та трансляції планів Групи на найближчі роки. Приклади комунікації по оцінці, грейдам та умовам перегляду наведено:

Тобто співробітники можуть розраховувати на те, що 1 березня буде перегляд зарплат в усіх бізнес-єдиничках «Медіа Групи Україна», що цей перегляд базуватиметься на чотирьох аспектах (ринок, оцінка, чинна зарплата співробітника і можливості компанії) і що до кожного співробітника застосують індивідуальний підхід?

Щоб почати перегляд 1 березня, нам потрібно пройти кілька базових етапів.

Перший – до старту оцінювання, яке розпочнеться з 15 січня, ми проведемо для співробітників і керівників навчальні комунікаційні сесії, щоб розповісти, як має відбуватися оцінювання, познайомити з електронним форматом його проведення.

Другий – треба пройти всі етапи оцінювання: самооцінювання, оцінювання керівника і зустріч з керівником сам на сам, узгодження результатів вищим керівником. Лише потім HR-фахівці візьмуть усе це в роботу, проаналізують дані, зважаючи на усі чинники, і передадуть керівникам, щоб разом визначити відсоток зміни зарплати.

**Більшість співробітників переконана, що це завжди збільшення окладу...**

Перегляд – це не завжди збільшення. Тут кожній великій компанії, зокрема нашій, потрібна система – система заробітних плат і система перегляду окладів. Вона потрібна для того, щоб ефективно керувати цією великою машиною, щоб співробітники та керівники зрозуміли, як це працює.

Ми уже заклали кілька цеглинок, аби система запрацювала. Одна з них – це запровадження грейдів – проект, який добігає кінця: ми описали керівні та модельні посади, зібрали оцінні комітети і провели оцінювання. Кожній посаді привоїли грейди, потім грейди будуть прив'язані до ринку. Усе це потрібно для того, щоб правильно оцінити кожну позицію, аби потім кожен співробітник міг отримати справедливий винагороду.

Тому слід розуміти, що на перегляд окладу впливає кілька важливих чинників, один з яких – те, скільки зараз на ринку України коштує певна робота, тобто ринок заробітних плат.

**На підставі чого визначається ринок заробітних плат? Прожитковий мінімум не відповідає дійсності, тоді що це? Хто дає статистику?**

Рис. 3.7 Приклади публікацій в телеграм-каналі

### 3.4 Досягнення та реалізація змін в системі базової винагороди

#### Етап 4: Впровадження системи грейдів та правил перегляду оплати праці.

По кожному працівнику безпосередній керівник або керівник вищого рівня отримав результати оцінки та рекомендований відсоток перегляду, виходячи з наступних правил:

- Нижче «вилки» - 25% -- найбільший відсоток підвищення був рекомендований категорії працівників, що є найбільш недоплаченими у порівнянні з ринком
- В «вилці», нижче середини - 17% - основна мета перегляду: орієнтир на медіану зарплатного діапазону, тому для працівників, що знаходились нижче медіани відсоток підвищення теж був досить високим.
- В «вилці», вище середини - 10%, працівники цієї категорії теж підлягали перегляду, але не більше ніж верхня межа діапазону.
- Вище «вилки» - 0%. В такому випадку оклад працівника не переглядався.

Додатково на розмір перегляду могли впливати:

- Оцінка по корпоративним цінностям та експертиза керівника: максимальний % підвищення заробітної плати від Керівника не повинен перевищувати рекомендований HR більш ніж на 5%.
- Додатковий можливий відсоток підвищення ключовим співробітникам +10% від рекомендованого.

Також були встановлені певні обмеження: мінімальна сума перегляду - 500 грн. та максимальний разовий % підвищення окладу не більше 30%

**Також заробітна плата не переглядалася в таких випадках:**

- Співробітник знаходиться на випробувальному терміні.
- Поточний оклад співробітника вище верхньої межі зарплатного діапазону.
- Співробітник, знаходиться в декретній відпустці\військовій службі\відсутній на роботі більше ніж 6 місяців.
- У співробітника був перегляд окладу протягом останніх 4 місяців.

На перспективу (точково) оклад співробітника може бути змінений у разі:

- Переведення на іншу посаду, але не вище медіани для відповідної посади.
- Переоцінки посади, що займає співробітника у зв'язку зі зміною вимог до посади/функціоналу
- Інші виключні умови через окрему процедуру погодження.

Таким чином основою для щорічного персонального перегляду окладу співробітника були наступні складові:

1. Щорічна оцінка: на підставі отриманої інформації о фінальних рівнях (індикаторах) прояву корпоративних цінностей та наявного бюджету Фонду оплати праці керівник самостійно приймає рішення про те, кому із співробітників на який %% підвищити основну частину окладу, але з використанням загальних правил.

2. Темпи росту ринку: використання оглядів заробітних плат і компенсацій, а також інших наявних джерел з урахуванням галузевих тенденцій на наступний рік (медіа сектор – 13 %, IT -9%), що було враховано під час бюджетування.
3. Структура та рівень: збереження постійного доходу, тобто більшість постійних доплат включаються в оклад. Нова структура оплати: оклад – змінні доплати – премії. При визначенні сценарію переходу на нову систему винагороди не допускається зниженні нормативної зарплати
4. Стратегія та політика оплати праці: орієнтиром для всіх посад була обрана медіана ринку (50/50). Для посад, які потребують унікальної експертизи (дефіцитність), застосовується Політика винагороди з підвищеним коефіцієнтом. Після погодження фінальних сум перегляду з керівниками підрозділів працівники були проінформовані про реалізацію перегляду та умови оплати персональними листами від керівників з залученням представників HR-напряму, приклад такого листа знаходиться в Додатку.

З врахуванням наведених правил за результатами березневого перегляду окладів збільшення фонду оплати праці склало 10,3%, що на 2,5% менше, ніж забюджетовані під цю подію фінансові резерви по Групі. Окрім цього керівниками під час впровадження перегляду було погоджено більше 85% персональних рекомендацій згідно розробленої матриці.

### **3.5 Оцінка проміжних результатів. План подальших дій.**

Підсумки проекту оцінки посад, розбудови та впровадження нової системи винагороди та елементів пільг:

1. Встановлено більш тісний зв'язок між цінністю посади і винагородою: описані і оцінені керівні та модельні посади Компанії.
- Завдяки цьому етапу створена бібліотека посад, що містить інформацію про вимоги та функціонал і наразі дає основу для рекрутингу, кадрових документів, стандартизації бізнес-процесів, вдосконаленню інших процедур по роботі з персоналом.



2. Сформована ефективна структура заробітної плати на основі аналізу динаміки практики винагороди. На сьогодні вдалося досягти більш справедливих умов оплати для працівників із схожим функціоналом та результативністю, значну кількість неактуальних додаткових складових структури заробітної плати вдалося впорядкувати та оптимізувати.
3. Виявлено моменти внутрішньої неузгодженості в оплаті і запропоновано довготривалий механізм: сценарій підвищення окладів для гармонізації винагороди.
4. Розроблено політику базової винагороди для забезпечення конкурентності оплати, що орієнтована на ринкові показники та враховує тренди відповідних секторів.
5. Впроваджено страхування від нещасного випадку (розповсюджено на всіх працівників)
6. Затверджено суму та можливість отримання матеріальної допомоги у скрутному становищі для працівників Холдингу.

#### **Обов'язкові умови ефективного функціонування системи:**

1. Регулярне проведення оціночних комітетів (орієнтовно двічі на рік): актуалізація описів посад, що виникають через реструктуризацію компанії та нестабільний функціонал.
2. Фіксація процедур та практик у внутрішніх документах: положеннях, регламентах, інструкціях, стандартах і т.д.
3. Актуалізація зарплатних діапазонів на основі зміни ринкових даних, моделювання відсотків перегляду для бюджетування наступних періодів.

#### **Цілями наступного періоду є:**

1. Розробка система змінної винагороди: визначити величину цільової премії для кожного кластера посад, визначити KPI на базі MBO (Management by Objectives), шкали оцінки результативності та нарахування премії.
2. Як складова системи змінної винагороди планується розробка принципів і механізмів нарахування змінних виплат залежно від умов роботи (святкові,

вихідні, нічні і т.д.), а також виконання додаткового обсягу робіт (додаткові проекти і т.п.) .

3. Проведення дослідження затребуваності наявних пілг з подальшою оптимізацією (фрагмент опитувальника надано в Додатку Д), аудит та трансформація наповнення соціального пакету.

Оцінка потреби в більш активній комунікації грейдів, пілг, умов оплати співробітникам.

a. Формування єдиних пакетів страхування для кожного кластера грейдів.

b. Визначення наскрізного розміру добових при відрядженні для кожного кластера посад.

4. Стандартизація розцінок для виконавців, що працюють по договорам цивільно-правового характеру, стандартизація та розрахунків та умов виплати.

5. Оцінка доцільності та можливості проведення другого етапу перегляду восени 2020 для тих працівників, чий рівень заробітної плати знаходиться нижче мінімуму\середини зарплатного діапазону.

6. В тестовому періоді оцінити потреби поліпшень згідно ринкових бенч-марків:

#### Необхідні поліпшення в існуючій грейдинговій структурі

- |   |   |
|---|---|
| ▶ Вирівнювання грейдів на міжнародному рівні  | ▶ Оптимізація каналів комунікації з працівниками  |
| ▶ Впровадження більшої кількості грейдів  | ▶ Перегляд грейдів  |
| ▶ Впровадження ступенів в рамках тарифних розрядів кожного грейду, проте є завдання від Материнської компанії взагалі перейти на методологію НАУ та бути з ними консолідованими у цьому питанні | ▶ Підвищення гнучкості системи  |
| ▶ Встановлення ступенів в рамках вишки кожного грейду, коли система буде прозора та зрозуміла для співробітників  | ▶ Розробити чітку систему, що пояснює, як оцінка за КПЕ впливає на рівень підвищення заробітної плати                   |
| ▶ Збільшити відкритість грейдингової структури  | ▶ Розробка критеріїв оцінки персоналу для обґрунтування переміщення окладу в медіанне або максимальне значення у грейді |
| ▶ Оновити ступені грейдів згідно результатів нового актуального огляду  | ▶ Створення грейдингового комітету для проведення переоцінки посад  |

До можливих ризиків подальшого впровадження проекту можна віднести наступні:

- можливе скорочення витрат на персонал через економію, пов'язану із зменшенням доходів від продажів реклами та скороченням зовнішніх інвестицій внаслідок епідемії, а отже мінімізацію 2-ї хвили перегляду та витрат на соціальну складову.

- зміну структур та задач напрямків та функцій, а отже втрату актуальності описів посад та їхнього ієрархічного розміщення.
- хибність/застарілість даних ринкових досліджень, що є основою для оновлення зарплатних діапазонів для грейдів та посад, оскільки інформація травня вже може мати недостатню актуальність в вересні під час формування прогнозу на 2021.
- відсутність послідовності впровадження та критичну масу виключень, спрямованих на вирішення тимчасових потреб та задач в сфері управління персоналом.

### **ВИСНОВКИ:**

Очевидно, що реалізація проекту значним чином залежить від планування його перебігу, тому значимість підготовчого етапу важко переоцінити, але потрібно бути готовим до змін умов, обставин і цілей, та вміти своєчасно переформатувати етапи чи підзадачі, гнучко реагуючи на трансформацію потреб і навколишнього середовища.

Тим не менш, поставлені цілі досягнуто вчасно та в цілому згідно зазначених очікувань та планових показників. Основні результатами проекту на сьогодні є наступні:

1. Сформована ефективна структура заробітної плати та реалізований наскірзний перегляд окладів в березні 2020.
2. Економія фонду оплати праці та управління бюджетом на пільги та компенсації за єдиними правилами та стандартами.
3. Актуалізація програм добровільного медичного страхування та додаткових елементів сукупної винагороди.

Таким чином закладено основу для досягнення подальших цілей компанії та побудови стратегії сукупної винагороди на базі грейдової системи оплати праці, а саме:

1. Підтримка оцінки цінностей, впровадження процедури оцінки ефективності та уніфікація змінної складової оплати праці.
2. Формування гнучкого підходу до набору пілг в залежності від грейду та потреб працівника.
3. Посилення прозорості та доступності грейдової системи для працівників, розуміння її взаємозв'язку з іншими складовими системи управління персоналом.

## УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

Розробка ефективної стратегії сукупного винагороди передбачає набагато більше, ніж просто визначення розміру та регулярності виплат залежно від ситуації на ринку та формування певного рівня та правил оплати. Стратегію винагороди необхідно узгоджувати з загальною корпоративною стратегією і культурою для досягнення більш високих результатів роботи, ефективного розподілу ресурсів, підтримування конкурентного рівня доходів працівників, оптимізації видів і способів оплати, а також розгляду альтернативних нефінансових способів заохочення.

Ефективна стратегія сукупної винагороди повинна:

1. Враховувати місію, цінності та особливості корпоративної культури та професійного середовища.
2. Мати чітко визначені оцифровані цілі і взаємозв'язок з цілями компанії.
3. Відповідати потребам компанії і співробітників, і бути інтегрованою в загальну HR-стратегію.
4. Поєднувати та підтримувати необхідні для компанії HR-процеси, а також бути підґрунтям для побудови ціннісної пропозиції як на зовнішньому ринку так і всередині компанії.

Згідно останніх тенденцій на сьогодні при формуванні стратегії сукупної винагороди постає нагальна потреба поєднання сучасних трендів в напрямку персоналізації та індивідуалізації підходів до побудови системи пільг і компенсацій та базових основ, що дають змогу систематизувати та вибудувати структурні та ієрархічні моделі в сучасних корпоративних структурах.

Сукупна винагорода та її основний елемент – гарантована заробітна плата – це одна з найскладніших економічних категорій і одне з найважливіших соціально-економічних явищ на перетині сучасного бізнес та HR - контексту.

Грейдування може бути ґрунтом для розробки та впровадження системи компенсацій і пільг, дозволяє оптимізувати витрати на персонал та більш якісно їх використовувати завдяки вдосконаленню організаційної структури і штатного розкладу, більш зваженого та ефективного планування витрат на персонал. Наскрізна система грейдів дозволяє спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання, визначити плановий та допустимий розмір винагороди для посад та рівнів. Варто враховувати, що інвестування коштів у персонал має певні особливості, часто воно не приносить негайного фінансового прибутку, адже такі витрати працюють на перспективу, часто довгострокову.

Для розробки комплексних моделей сукупної винагороди необхідно володіти інформацією щодо того, який стандартний перелік благ використовують у певній сфері чи інших компаніях та періодично проводити власні дослідження, аби з'ясувати, що саме потрібно співробітникам і в яких обсягах, щоб використовувати різноманітні гнучкі рішення в межах однієї організації або напрямку. Доступ до актуальних даних та побудова системи на коректних оцінках та ринкових бенчмарках є необхідною умовою для створення працюючої та ефективної моделі оплати праці, формування пакетів пільг і компенсацій, а також формування стратегії сукупної винагороди на довгострокову перспективу.

Великий вплив на успіх тієї чи іншої системи чи проекту мають лінійні як лінійні менеджери, так працівники різних рівнів. Дуже важливо, чи розуміють вони як працює система, чи поділяють її, чи вміють використовувати механізми як для себе, так і для своїх підлеглих, чи правильно надають зворотний зв'язок співробітникам та чи можуть впливати на результати її роботи. Для максимального залучення необхідно добре продумувати комунікаційну стратегію для підтримки досягнень та в склад команди включати представників різних напрямків та функцій.

На момент травня 2020 ми не можемо повноцінно підвести підсумки та оцінити результати через епідеміологічний вплив та тимчасовий карантин, що відбивається, в тому числі і на стандартних показниках управління персоналом.

З додаткових проявів та результатів: вже за початок поточного року була отримана позитивна динаміка та виявилась значна кількість керівників, зацікавлених у подальшому впровадженні досягнень проекту, які готові долучатися до вдосконалення системи та використовувати результати проекту з метою оптимізації структури підрозділів, умов винагороди окремих працівників та посад, що сприятимемо ефективному використанню ресурсів компанії та досягненню бізнес-цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ:

1. Майкл Армстронг А83 Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с. - (Серия «Менеджмент для лидера»).
2. Compensation Strategy: COMPENSATION, ORGANIZATIONAL STRATEGY, AND FIRM PERFORMANCE. By Luis R. Gomez-Mejia and David B. Balkin. South-Western Publishing Co., 1992, p.423
3. The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals John Wiley & Sons, 2007, 864 с.
4. The future of reward in the UK. Part of the Korn Ferry Hay Group global reward webinar series 2017 [Электронный ресурс]//Режим доступа до ресурсу.  
<https://docplayer.net/52342395-The-future-of-reward-in-the-uk-part-of-the-korn-ferry-hay-group-global-reward-webinar-series-2017.html>
5. Reframing Total Rewards for the New Business Environment (Towers Watson), 2014/03/25.[Электронный ресурс]//Режим доступа до ресурсу.  
<http://hrbranding.org/reframing-total-rewards-new-business-environment-towers-watson/>
6. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward, Kogan Page, 2010, p.472 p
7. Total reward – How to get started, Local Government Employesrs  
<https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/total-reward-9b8.pdf>
8. Nienaber, R. (2010). *The relationship between personality types and reward preferences. Doctor of Commerce dissertation.* Johannesburg: University of Johannesburg. [Электронный ресурс]//Режим доступа до ресурсу.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.859.955&rep=rep1&type=pdf>
9. Новые вознаграждение: персонализированные, гибкие и целостные. Глава 3 из отчета компании Deloitte “Global human capital trends 2018”



- [Электронный ресурс]//Режим доступа до ресурсу  
<https://www.talent-management.com.ua/5062-novye-voznagrazhdeniya-personalizirovannye-gibkiei-tselostny/>
10. Job Leveling’ Helps to Grade a Position’s / By Michael O’Malley/Sibson Consulting December 22, 2015 Value [Электронный ресурс] // Режим доступа до ресурсу  
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/job-leveling.aspx>
11. Бодрова Ольга Артуровна. Оптимизация оплаты труда на основе системы грейдов : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Бодрова Ольга Артуровна; [Место защиты: Рос. гос. ун-т туризма и сервиса]. - Москва, 2008. - 167 с. : ил. РГБ ОД, 61:08-8/1085
12. Огляд заробітних плат та компенсацій/ Україна – 2018/ People Advisory Services// Ernst&Young// Закрите джерело
13. Korn Ferry Hay Group. Наші послуги. [Электронный ресурс] // Режим доступа до ресурсу <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3052>
14. Job evaluation with starta method. [Электронный ресурс] // Режим доступа до ресурсу  
<https://www.pwc.de/de/strategie-organisation-prozesse-systeme/assets/pwc-job-evaluation-with-the-strata-method-2016.pdf>
15. Job Analysis & Job Evaluation: Bringing Structure To An Evolving World/. [Электронный ресурс] // Режим доступа до ресурсу  
<https://www.mercer.com/about-mercero/lines-of-business/talent/job-analysis-and-job-evaluation.html>
16. 2017 CSR General Industry Compensation Survey Report - U.S [Электронный ресурс] // Режим доступа до ресурсу/  
[https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/2017\\_WTW\\_JobMatchingMethodology\\_EN.pdf](https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/2017_WTW_JobMatchingMethodology_EN.pdf)

- 17.Методологія оцінки посад/ Україна – 2018/ People Advisory Services// Ernst&Young// Закрите джерело
- 18.Workforce Changes and the Challenge of the EVP Greater Cincinnati Compensation & Benefits Association November 28, 2017
19. Move with the times, Ринок України, Жовтень, 2019 Korn Ferry. // Закрите джерело
- 20.Global Talent Trends, 2018 [Електронний ресурс] // Режим доступу до ресурсу/  
<https://www.asean.mercer.com/newsroom/global-talent-trends-study-2018.html>
- 21.Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study.2007. Heger, Brian K. Organization Development Journal . [Електронний ресурс] // Режим доступу до ресурсу//  
<https://www.questia.com/library/journal/1P3-1266206901/linking-the-employment-value-proposition-evp-to>
22. Employer brand research 2019Ancor (Анкор) у партнерстві з ranstad// Закрите джерело
- 23.GE HR Alumni Conference Mike Biondolillo & Suzanne McAndrew  
[https://www.gpsadvantage.com/gealumni/presentations/TotalRewardsandEX\\_Suzanne%20McAndrew\\_GE%20Alumni\\_Oct%202017revised2.pdf](https://www.gpsadvantage.com/gealumni/presentations/TotalRewardsandEX_Suzanne%20McAndrew_GE%20Alumni_Oct%202017revised2.pdf)
24. Duncan Brown, Head of HR Consultancy, IES [Електронний ресурс] // Режим доступу до ресурсу/  
[https://www.nhsconfed.org/~/\\_media/Confederation/Files/Events/ACE15/1445%20Duncan%20Brown.pdf](https://www.nhsconfed.org/~/_media/Confederation/Files/Events/ACE15/1445%20Duncan%20Brown.pdf)

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Цінності Компанії та їх індикатори

Осмисленість			
Аналізує інформацію. Приймає рішення на основі стратегічних бізнес-цілей.			
Спеціалісти	Керівники початкової ланки	Керівники середньої ланки	Керівники вищої ланки
При аналізі ситуації враховує всі ключові фактори, що впливають на результат його праці, бачить взаємозв'язки між ними.	Бачить повний спектр як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на результати праці свого функціонального напрямку.	Аналізує складні ситуації, розглядаючи декілька можливих причин та наслідків для функціонального напрямку.	Міркує рамками Компанії/галузі: бачить повний спектр як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, здатних вплинути в майбутньому на бізнес, розуміє взаємодії між явищами економічного, ринкового та політичного характеру.
При прийнятті рішень враховується глобальне бачення Компанії та її стратегічні цілі. Всі рішення гарно обгрунтовані.	Рішення завжди грамотні, ефективні та оперативні, основані на баченні Компанії та її стратегічних цілях.	Об'єктивно дивиться на кожну сторону ідеї та ситуації, щоб гарантувати, що всі результати ретельно розглянуті до прийняття рішення про відповідні дії. Відстежує чітке розуміння бачення Компанії та її стратегічних цілей.	Приймає стратегічні та комплексні рішення з високим ризиком. Оцінює зовнішню та внутрішню середовище для того, щоб прийняти обгрунтоване рішення, засноване на множині факторів.
Радиться з іншими чи вносить на обговорення проблемну ситуацію, питання.	Береться за складні проблеми та проявляє особисту відповідальність за знаходження рішення. Забезпечує рішення проблем.	Впливає та переконує при рішенні складних рішень та нестандартних ситуацій. Використовує різні комунікативні стилі для реалізації рішень, спрямованих на синергію та ефективну взаємодію функціональних напрямків.	Продумує довгострокові наслідки прийнятих рішень. Корегує стратегію Компанії при зміні обставин.
Оцінює нові можливості, вживає рішення на мінімізацію необгрунтованих ризиків.	Об'єктивно оцінює можливі ризики. Заздалегідь вживає заходи для їх запобігання.	Бачить нові можливості для бізнесу. Діє та приймає міри на урівноваження ризиків.	Бачить та оцінює широкий спектр потенційних можливостей та ризиків в довгостроковій перспективі для бізнесу в цілому. Виходячи з цього обирає ключові напрямки докладання зусиль, створює стратегічний сценарій дій.

Відповідальність			
Організовує робочу діяльність. Розподіляє ресурси. Управляє ефективністю.			
Спеціалісти	Керівники початкової ланки	Керівники середньої ланки	Керівники вищої ланки

Розуміє зв'язок між власною роботою та стратегією розвитку Компанії, засновуючись на актуальній інформації, своєчасно реагуючи на зміни.	Бачить діяльність свого підрозділу в контексті стратегічних пріоритетів Компанії. Вибудовує довгострокові плани функціонального напрямку з урахуванням майбутніх потреб функціонального напрямку чи медіа активу/Компанії.	Трансформує довгострокову стратегію розвитку функціонального напрямку в чіткі реалістичні бізнес-цілі, заздалегідь реагуючи на зміни всередині.	Трансформує довгострокову стратегію розвитку Групи в чіткі реалістичні цілі та бізнес-плани по розвитку свого функціонального напрямку, медіа активу, Компанії.
Складає плани робіт, враховуючи рутинні задачі. Може планувати свою повсякденну діяльність, пов'язуючи її з проектними задачами.	Планує свою роботу та діяльність функціонального напрямку в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Активний в проектній діяльності.	Планує свою роботу та діяльність функціонального напрямку в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Ініціює формування проектних команд, підтримує їх ефективність та продуктивність.	Вбудовує запитання культурного різноманіття в стратегічне планування. Керує проектними командами.
Розбиває об'ємну задачу на етапи, розставляє пріоритетність, виходячи з розуміння критеріїв оцінки результатів, строків та параметрів контролю.	Розставляє пріоритети своєї діяльності та роботи свого підрозділу, основується на планах медіа активу/Компанії та статистиці попередніх періодів.	Розставляє пріоритети, змінює стиль та реагує нестандартними підходами у випадку необхідності, коли має справу з новими та мінливими потребами.	Розставляє пріоритети для команди у відповідності до стратегічних цілей Компанії.
Приймає відповідальність за власні дії та якість роботи. Зі складними чи нестандартними задачами справляється самостійно.	Демонструє послідовність дій, відповідальний за підсумки роботи функціонального напрямку. Проявляє очікування та стандарти Компанії.		Демонструє особисту відповідальність за висновки роботи медіа активу/підрозділу. Працює над тим, щоб персонал всієї Компанії залучався до реалізації стратегічних цілей.
<b>Інноваційність</b>			
<b>Пропонує і реалізовує нові ідеї, ініціює і впроваджує інновації. Управляє змінами.</b>			
<b>Спеціалісти</b>	<b>Керівники початкової ланки</b>	<b>Керівники середньої ланки</b>	<b>Керівники вищої ланки</b>
Пропонує нові, нестандартні підходи, пов'язані з його роботою, шукає альтернативні варіанти рішень. Відкритий новим ідеям.	Підтримує атмосферу відкритості новому, заохочуючи висування ідей в своєму підрозділі.	Формує атмосферу відкритості, організовує систему висування ініціатив у функціональному напрямку, медіа активу.	Відслідковує тенденції розвитку медіа галузі, дії конкурентів та створює можливості впровадження інновацій в Компанії.
Мислить оригінально, прагнучі створити якісно новий підхід до виконання задач.	Активно пропонує нові ідеї, просуває нестандартні рішення та підходи, пов'язані з роботою його підрозділу.	Інтегрує та синтезує відповідні концепції в нове рішення, яке не застосовувалось раніше.	Задас пріоритети, що показують персоналу напрямки для прояву креативності, для максимального розвитку інноваційного потенціалу в Компанії.
Ініціює дії та реалізовує нові ідеї, доводячи їх до впровадження.	Перетворює ідеї в конкретні практичні рекомендації по їх впровадженню.	Визначає можливості для впровадження ідей в короткостроковій та довгостроковій перспективі.	Створює нові моделі та методи комплексного впровадження інновацій на рівні Компанії.

Швидко враховує нову інформацію, адаптується до змін та забезпечує продуктивний результат.	Забезпечує впровадження корпоративних змін на рівні свого підрозділу, успішно залучаючи співробітників.	Виявляє майбутні потреби в змінах, які будуть сприяти подальшому прогресу Компанії. Залучає персонал в проведення змін.	Надихає співробітників на глобальні, якісні зміни, роблячи щось унікальне, сміливе, нове, перетворюючи галузь.
<b>Командна робота</b>			
<b>Взаємодія з колегами для досягнення спільних цілей. Розділяє принципи діяльності Компанії, турбується про її імідж</b>			
<b>Спеціалісти</b>	<b>Керівники початкової ланки</b>	<b>Керівники середньої ланки</b>	<b>Керівники вищої ланки</b>
Прагне до активної командної взаємодії, залучаючись до вирішення питань.	Є впевненим, сильним командним гравцем. Завжди привносить позитивний внесок у взаємодію. Думает про інтереси команди.	Демонструє персональну прихильність команді. Подает гарний приклад шляхом моделювання бажаної поведінки команди відповідно до місії та бачення Компанії.	Є агентом впливу на командну роботу. Створює нові можливості для ефективної взаємодії, створюючи міцні взаємозв'язки. На першому місці інтереси не тільки функціонального напрямку, та й інших активів.
Своєчасно приймає та транслює інформацію. Часто ініціює обмін інформацією.	Завжди чи практично завжди ініціює комунікацію та дає вичерпні відповіді. Передбачає питання, своєчасно надаючи необхідну інформацію.	Є захисником команди, відстоюючи загальну справу. Проявляє ініціативу створення та підтримки позитивної атмосфери обміну інформації всередині функціональних напрямків.	Володіє високим рівнем партнерської комунікації - обмінюється інформацією злагоджено та ефективно. Проявляє ініціативу по створенню та підтримці позитивної атмосфери обміну інформації всередині активів Компанії.
Буде міжособистісне спілкування на гарному рівні. Готовий надати допомогу та підтримку колегам, які прислухаються до його думки. Мережа контактів розвинута на достатньому для активної взаємодії рівні.	Буде міжособистісне спілкування на гарному рівні, ґрунтуючись на довірі та співпраці. Активно пропонує допомогу і підтримку колегам. Переконає та мотивує співробітників, здатен вирішувати конфлікти. Володіє гарною мережею контактів всередині функціонального напрямку.		Є лідером та прикладом внутрішнього клієнта, який вміє переконувати, мотивувати співробітників, вирішувати конфлікти. Має гарну мережу контактів всередині функціонального напрямку, інших активів, поза Компанією.
Розділяє принципи діяльності в Компанії, проявляє належний рівень турботи про її імідж.	Роз'яснює співробітникам принципи діяльності в Компанії, турбуючись про єдине розуміння правил спільної праці. Турбується про зовнішній та внутрішній імідж Компанії.		Формулює принципи діяльності в Компанії, забезпечуючи їх розуміння на різних рівнях.

### Додаток Б. Аудит видів виплат

№	Виплата	Категорія співробітників	Розмір/умови	Мета	Систематичність
1	Річний бонус/піврічний/квартальний бонус	Керівні посади/верхня третина грейдів. Інші рівні -- оцінка доцільності.	%% від фіксованої частини за період	Синхронізація та в досягненні цілей компанії, підвищення ефективності	відповідно від виду: щоквартально-2 рази/1 раз на рік
2	Робота в особливих умовах	Учасники робочої групи. Перелік умов затверджується.	Пропорційно відпрацьованому часу	Компенсація ризиків та наднавантаження	За потребою, за поданням керівника
3	Проектна премія	Учасники робочої групи. Перелік учасників затверджується.	Відповідно до участі співробітника з врахуванням бюджету проекту.	Долучення працівників до проектних робіт, підвищення ефективності командної роботи	По етапам проекту/за його завершенням, але не частіше 1 разу на квартал

4	За визначний результат/кращий сюжет	Співробітники, що задіяні в зйомках сюжетів	Фіксована сума	Заохочення якості робіт, створення атмосфери здорової конкуренції	Виплата щомісяця/щоквартала за рішенням комісії
5	Виконання плану продажів	Співробітники, задіяні в продажах, що мають персональний план	%%	Підвищення продажів, вибудова взаємозв'язку між результатом і винагородою	Щомісячно
6	Бонусування для КЦ	Співробітники КЦ (Екстра)	%%	Підвищення якості роботи, вибудова взаємозв'язку між результатом і винагородою	Щомісячно
7	Використання власного авто	Співробітники, що використовують власні авто для роботи. Перелік ПІБ затверджується	фіксована сума в залежності від амортизації та кілометражу	Компенсація витрат	Щомісячно, за погодженням з нач.транспортного відділу
8	За ексклюзивність	цінні/ключові фахівці: зірки, рідкісні експерти, проектні фахівці. Перелік ПІБ затверджується.	Індивідуальний підхід	Гнучкий підхід, враховує ринок та потреби компанії	Погодження на період, виплата щомісяця
9	Заміщення співробітника: суміжні та додаткові роботи	Робота позмінно або 5-денка	Поточно: 25-50%	Компенсація додаткового навантаження	За потребою, за поданням керівника до вихода постійного працівника
10	Додаткові роботи, за профілем: в робочий час	Доплата за виконання обов'язків на іншому активі, по вакантній позиції		Компенсація додаткового навантаження	
11	Додаткові роботи, за профілем: в позаробочий час	Доплата за виконання обов'язків на іншому активі, по вакантній позиції		Компенсація додаткового навантаження	
12	Додаткові роботи, суміжні в робочий час	Заміщення співробітника		Компенсація додаткового навантаження	
13	Додаткові роботи, суміжні в позаробочий час	Заміщення співробітника		Компенсація додаткового навантаження	
14	Компенсація аренди житла	Маріуполь	Індивідуальний підхід	Компенсація витрат	Щомісячно
15	Доплата до Київського рівня	Працівники регіонів, що розміщені в Києві	Індивідуальний підхід	Компенсація витрат	Щомісячно

## Набір компенсацій та пільг на активах. Приклади

Набір компенсацій/пільг Сума витрат в перерахунку на 1 людину, грн./рік	Актив 1			Актив 2			Актив 3		
	Топ-менеджер	керівник	фахівець	Топ-менеджер	керівник	фахівець	Топ-менеджер	керівник	Фахівець
Корпоративне таксі		1483			2602			748	
Компенсація зовнішнього навчання		3340			13 755			1 825	
Компенсація житла	0	24000	0	0	0	0	0	0	0
Компенсація палива	0	0	0	0	0	12000	0	0	0
Доплата за використання особистого транспорту	0	20000	0	0	0	0	0	0	0
ДМС 1 клас	8837	0	0	0	0	0	0	0	0
ДМС 2 клас	0	8837	8837	0	0	0	0	8837	0
ДМС 3 клас	0	0	0	0	0	4977	0	0	4977
Страховання від нещасного випадку	0	0	0	40	40	40	0	0	0
Матеріальна допомога	0	0	15047	0	15047	15047	0	0	0
Welcome-набори		0			355			216	
Корпоративний транспорт	0	0	0	Відсутні дані			0	0	0
Організація корпоративних заходів		0			2021			473	
Корпоративні знижки		+			+			+	
Корпоративна англійська (онлайн-курси с 50% знижкою)		+			+			+	
Паперова/електронна бібліотека		25			25			25	
Кава/чай/вода		2508			518			1485	
Подарунки дітям на Новий рік		157			202			144	





## Фрагмент анкети оцінки пільг

## 10. Які можливі пільги приваблюють Вас найбільше: \*

	Приваблює	Не приваблює
Медичне забезпечення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Гнучкий графік	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Додаткові відпустки (додаткова щорічна відпустка, відпустка у зв'язку із навчанням)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Внутрішні тренінги та компенсації навчання (курси, сертифікації тощо)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Часткове чи повне покриття витрат на інтернет чи мобільний зв'язок	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Страховання життя	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Надання абонементів до спортзалу, компенсації витрат на активний спосіб життя	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Знижки на продукцію компанії	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Можливість роботи з дому	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Компенсація обідів / корпоративна їдальня	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Страховання подорожуючих за кордо	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Послуги з догляду за дітьми	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Корпоративний мобільний зв'язок	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Часткова чи повна компенсація витрат на придбання окулярів чи контактних лінз	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Рівень моїх доходів
2. Відносини в колективі
3. Розвиваюче середовище (у мене є можливість творити, розвивати нові ідеї і пропозиції)
4. Мені цікаво те, чим я займаюся
5. У мене є перспективи кар'єрного росту
6. Подобається керівництво
7. Хороші умови праці
8. Мене цінують
9. У мене є можливість самостійно приймати рішення
10. Стабільність та фінансова платоспроможність компанії
- Другое: \_\_\_\_\_

## 14. Які обставини могли б змусити вас піти з компанії? (Може бути кілька варіантів відповідей) \*

1. Я отримаю більш вигідну пропозицію по зарплаті від іншої компанії
2. В іншій компанії мені запропонують посаду з підвищенням
3. Моя робота перестане бути цікавою
4. Я зрозумію, що на цьому місці роботи я всього досяг (ла) і далі розвиватися нікуди
5. Зупиниться мій кар'єрний ріст
6. Зміниться керівництво
7. Мене перестануть цінувати
8. Мені стане емоційно дискомфортно
9. Не буде рости моя заробітна плата
10. Моя ініціатива буде обмежуватися, діяльність почнуть жорстко регламентувати
11. Зменшиться обсяг соціальних пільг
12. Зміниться графік або умови роботи
13. Зміна місця розташування офісу

## Персональний лист-інформування



Сенчук Євген Олександрович

**Шановний Євген Олександрович!**

З березня 2020 року в Медіа Група Уж впроваджена нова система винагороди, що базується на грейдовій системі оплати праці.

Згідно рішення Оціночного Комітету, вашій посаді «Журналіст» присвоєно **16** грейд.

Основними умовами перегляду заробітних плат були наступні критерії:

- Положення окладів в «вилці» грейду
- Матриця перегляду окладів
- Дотримання бюджету ФОП
- Результат проведення оцінки з корпоративних цінностей

Ваша заробітна плата з 1 березня 2020 року складає **6** рн. гросс, що дорівнює **22345** грн. після оподаткування. Загальний відсоток перегляду складає – **20%**.

Дякую за Вашу роботу та залученість. Бажаю подальшої ефективності, натхнення, та високих результатів у роботі.

З повагою,

Медіа Група Україна