

Новый управленческий контракт АБЗ-1 как системный подход к мотивации персонала

КОНКУРС «ЛУЧШИЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА»

Номинация: 7.4 Номинация «Лучшая кадровая технология в сфере мотивации персонала»
Спикер: Ярослава Васильева (HRD ГК «АБЗ-1»)

Санкт-Петербург, 2026

Интенсивный рост ГК «АБЗ-1» потребовал сформировать новую систему материальной мотивации удержания экспертизы и управления ФОТ

Ограничения

- 1 Отсутствие понятной связи между бизнес-результатом и личным доходом
- 2 Недостаточный уровень управляемости процессов для автоматизации
- 3 Отсутствие дополнительных инструментов удержания ключевой экспертизы
- 4 Высокий уровень субъективизма в решениях о премировании
- 5 Отсутствие единого подхода в системе оплаты труда во все бизнес-единицах
- 6 Отсутствие доверия сотрудников к управленческим решениям
- 7 Высокая внутренняя конкуренция за персонал между бизнес-единицами
- 8 Недостаточный уровень качества планирования фонда оплаты труда
- 9 Отсутствие прозрачных и понятных правил вознаграждения

АБЗ-1 требовалась система мотивации, которая одновременно была бы

- **справедливой** для сотрудников
- **понятной** руководителям
- **управляемой** для бизнеса



ЦЕЛЬ

**разработать единую
управленческую систему
для управления ФОТ
и мотивации персонала**

ЗАДАЧИ

1

Задать единую логику системы оплаты труда ГК «АБЗ-1»

Показать, как оклад и система премирования образуют единую архитектуру вознаграждения, а не набор разрозненных выплат.

2

Связать вознаграждение с экономикой бизнеса

Показать прямую связь между выполнением ключевых показателей эффективности, ролями и проектами с финансовой устойчивостью и стратегическими целями ГК «АБЗ-1»

3

Обеспечить единообразие решений в масштабах ГК «АБЗ-1»

Повысить доверие сотрудников к управленческим решениям и снизить конкуренцию за персонал внутри группы компаний.

4

Сформировать практический инструментарий

Управляемая и масштабируемая система для объективизации ценностей должностей, удержания критически важной экспертизы, планирования ФОТ

Новые правила должны работать одинаково для всей Группы — от собственника до сотрудника

ЦИФРЫ ОХВАТА

7

бизнес-единиц

3 000

сотрудников

909

должностей

20

ТОП-руководители

37

ТОП-руководители -1

61

Руководители
высшего звена

197

Руководители
среднего звена

ПОЛЬЗОВАТЕЛИ СИСТЕМЫ

собственник



руководитель



HR



сотрудник



Новый подход АБЗ-1 объединяет оценку **ценности должности** и **результативности** в одну систему мотивации

Единый принцип управления **окладной (базовой) частью**

Базируется на группировании должностей по уровням (грейдам) согласно ценности должности для компании.

ОЦЕНКА **ЦЕННОСТИ** ДОЛЖНОСТИ

Унифицирование системы **премирования**

Определили три основных типа премирования, покрывающих все виды и уровни деятельности в группе компаний.

ОЦЕНКА **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**





Ценность должности определяет основу постоянного вознаграждения

по методологии BITOBE на базе HAY

Оценка должности — это систематизированный процесс логического и последовательного сравнения должностей между собой с использованием predetermined шкалы для каждого из восьми критериев оценки.



Специальные знания и умения (Экспертиза)	Широта управления (Управление)	Навыки общения (Взаимодействие)	Область решаемых вопросов (Определенность)	Сложность решаемых вопросов (Сложность)	Свобода действий (Автономия)	Тип влияния (Влияние)	Величина воздействия (Вклад)						
18. Начальник участка	E-	II	2	230 баллов	D+	3	76 баллов	D	N	III	57 баллов	363 сумма баллов	15 грейд

ПРИМЕР

ЗНАЧЕНИЯ ШКАЛ В ПОДСТАНОВОЧНЫХ ТАБЛИЦАХ

Three sample tables from the BITOBE methodology, showing various scales and evaluation criteria.



Результативность оценивается через три механизма для разных типов задач

Система краткосрочного премирования (STI)

запуск
в 2025

**Краткосрочный результат
и выполнение годовых KPI**

Предмет премирования
За выполнение регулярных
операционных задач

Принцип премирования
Ежегодные показатели выполнения
плана: выполнили — получили.

Система проектного премирования

запуск
в 2025

**Уникальная задача по проектам
(производственным, внутренним,
стратегическим)**

Предмет премирования
за результат по конкретному проекту

Принцип премирования
Оплата не за время в проекте,
а за качественно созданную
новую ценность

Система долгосрочного премирования (LTI)

запуск
в 2026 (план)

**Удержание критической
экспертизы на 3+ лет и мотивация**

Предмет премирования
за результат в долгосрочных
стратегических задачах и лояльность

Принцип премирования
Инвестируем в тех, кто формирует
будущее компании

Новая система мотивации в ГК «АБЗ-1» стала объяснима, рассчитываема и привязана к результату бизнеса

Система изменила сам **принцип** принятия решений о вознаграждении и продолжает внедряться

Текущее состояние

2025

- ✓ Проведено описание должностей и оценка их ценности (присвоены грейды)
- ✓ Произведена инвентаризация и унификация всех надбавок и доплат
- ✓ Разработаны принципы премирования

ИТОГИ

Сформирована структура оплаты труда
100% готовность к автоматизации

2026

Осуществляем

- ✓ стандартизацию названий и функционала должностей
- ✓ операционализацию единой системы оплаты труда для всей Группы компаний

Планируемое состояние

2027

После внедрения автоматизации будет обеспечена

- ✓ **ПОЛНАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ И УПРАВЛЯЕМОСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ**
- ✓ **ЕДИНЫЙ ПОДХОД К ОПЛАТЕ ТРУДА**

Внедрение системы показало: **единые правила** должны учитывать специфику разных бизнесов

ВЫЗОВЫ И БАРЬЕРЫ

-  **синхронизация с оргструктурой
Управляющей компании**
-  **культура прозрачных правил**
-  **разнородность бизнес-единиц**

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

-  **рост управленческой практики**
-  **полная автоматизация расчёта**
-  **удержание критической экспертизы**
-  **формирование стратегического
типа мышления сотрудников**

Система создана так, чтобы расти вместе с бизнесом

Механизмы легко
комбинируются под цели
и задачи в любой отрасли,
образуя **единый язык**,
на котором бизнес
и сотрудники говорят
о **ценности, результате**
и **вознаграждении**

