

ЧЕК-ЛИСТ – СПУТНИК ВИДЕОПРЕЗЕНТАЦИИ ГЛАБИКС

Система мотивации персонала: 6 элементов и метрики самопроверки

Пройдите 24 утверждения за 10 минут – увидите, какие элементы системы у вас работают, а какие закрыты формально.

24 утверждения → ваш уровень зрелости системы мотивации

ДЛЯ КОГО

CEO, HRD, Head of People

ВРЕМЯ

10 минут

ВИДЕО

glabix.com/1/motivation

В видео мы разобрали мотивацию на каркасе из трёх уровней – оклад, премия по KPI, развитие и опционы – и на четырёх ловушках, через которые система чаще всего ломается. Этот чек-лист – рабочая версия того же материала на 24 пункта. Проходите по утверждениям про текущее состояние своей команды, отмечайте «есть/нет», в финале считайте отмеченные – и увидите уровень зрелости вашей системы мотивации. Каждый пункт проверяет конкретный артефакт, регламент или регулярное действие, а не «надо бы».

Раздел 1 — Уровни мотивации: оклад, премия, развитие

Каркас из трёх уровней: рыночный оклад, перемена от результата, развитие и опционы для ключевых ролей. Если базовый уровень провален — остальные не работают; уход одного сильного специалиста стоит 6–9 его окладов.

- Зарплата каждого сотрудника **не ниже медианы рынка** по его роли и грейду. Последний срез по hh.ru / Habr Карьера / отраслевым обзорам — не старше 6 месяцев.
Проверьте по выборке из 5–10 ключевых ролей — отклонение более -10% к медиане уже сигнал.
- Под каждую группу сотрудников **свой набор стимулов**: линейный персонал — оклад и краткосрочные бонусы, опытные специалисты — KPI и развитие, топ-команда — долгосрочные опционы и доля в результате.
Закрывает четвёртую ловушку из видео — «одна система на всех».
- Для **топ-команды и ключевых специалистов** работает программа долгосрочной мотивации — опционы, RSU, отложенные бонусы или участие в прибыли с горизонтом 12+ месяцев.
- Льготы и соцпакет** оформлены пакетом, а не точечными подарками: ДМС, оплата обучения, гибкий график — фиксированно, по правилу, не «по решению руководителя».

Раздел 2 — Цели и KPI: перемена за результат

Премия по KPI — средний слой формулы. Здесь же главная ловушка из видео: бонус за то, на что сотрудник не влияет, превращается в лотерею за 2–3 квартала.

- У каждого сотрудника **3–5 KPI**, не больше. Все измеримые в цифрах и привязаны к бизнес-результату.
Если KPI 8+ — фокус размывается; если 0–2 — сотрудник не видит связи усилий и премии.
- Каждый KPI **в зоне контроля сотрудника** — бонус не зависит от курса валют, действий смежных отделов или решений, на которые человек не влияет.
Закрывает первую ловушку из видео — «KPI вне зоны контроля».
- Сотрудник может **сам посчитать свою премию** в этом периоде: формула открыта, веса KPI зафиксированы, пороги известны заранее.
- Премия выплачивается **ежеквартально или чаще**, не «по итогам года когда-нибудь». Срок между результатом и выплатой — не более 90 дней.

Раздел 3 – Обратная связь 1-на-1

Самый дешёвый и самый рабочий инструмент мотивации. Раз в год – это не обратная связь, а накопленный конфликт. Закрывает третью ловушку из видео.

- У каждого сотрудника есть **встреча 1-на-1 раз в месяц или квартал** с прямым руководителем. Не «по запросу, если что-то горит».
Посмотрите календари 5 случайных тимлидов за последние 90 дней – встречи должны быть проведены, не отменены.
- На встрече обсуждается **не статус задач**, а развитие, блокеры, ощущения и планы. Для статуса есть отдельные форматы.
- Решения и договорённости со встречи **фиксируются** в общем документе или системе (Notion / 1-на-1 трекер / HRM) – обе стороны могут вернуться.
- Руководители прошли подготовку** к проведению 1-на-1: внутренний тренинг, шаблон встречи, вопросы для разогрева. Не «как умеют».

Раздел 4 – Признание: публично и регулярно

Признание работает только при регулярности и видимости. Грамота раз в год к юбилею компании – не считается. Но и нематериалка поверх зарплаты ниже рынка – вторая ловушка из видео.

- Есть **регулярный ритуал признания**: лучший сотрудник квартала, разбор кейса на общем созвоне, личное письмо от CEO. Минимум один формат работает не реже раза в квартал.
- Признание **публичное и видимое всей команде** – общий канал, рассылка, демо-день. Не только в личной переписке с руководителем.
- Нематериальное признание не подменяет** рыночную зарплату: сначала закрыт базовый уровень (Раздел 1), потом – корпоративы и грамоты.
Закрывает вторую ловушку из видео – «только нематериалка при -20% к рынку».
- Каждый руководитель** благодарит конкретных сотрудников за конкретные результаты – минимум на одном из четырёх еженедельных созвонов в месяц.

Раздел 5 – Развитие: курсы, ротация, кадровый резерв

Сильные специалисты выбирают работодателя ради новых компетенций. Если развитие закрыто формально – они уходят к тем, кто инвестирует в их рост.

- У каждого сотрудника есть **индивидуальный план развития** на 12 месяцев: какие компетенции прокачивает, какой курс или проект, какой результат к концу года.
- Бюджет на обучение** заложен в годовой план команды строкой, не «по запросу из общей кубышки».

Формальный сигнал риска – освоено менее 30% бюджета на обучение по году. Это означает «инициатива есть, мотивации нет».
- Работает **кадровый резерв или программа ротации**: для ключевых ролей есть преемник, для сильных специалистов – путь горизонтального роста.
- Раз в полгода** руководитель и сотрудник синхронизируются по плану развития – что прошёл, что получилось, что меняем на следующее полугодие.

Раздел 6 – Корпкультура и метрики

Ежедневные практики благодарности и работы с ошибками + что вы реально измеряете в работе с людьми. Без замера не видно, держится ли система.

- После сбоя или инцидента команда проводит **post-mortem без поиска виноватого**: фиксируются причины, изменения процесса, ответственные за исправление.
- eNPS считается минимум раз в квартал** по всей компании или ключевым подразделениям. Падение eNPS на 5–10 пунктов между замерами фиксируется как сигнал к пересмотру системы.

Бенчмарк по российскому рынку – eNPS выше +15 считается хорошим (Happy Job, 50 отраслей РФ).
- Текучесть и средний срок жизни сотрудника** считаются по отделам и ключевым ролям за последние 12 месяцев. Видна динамика, не только текущий срез.
- Финансовое положение компании и план на ближайший квартал **руководитель открыто обсуждает с командой** – регулярно, не только когда «всё плохо».

В кризис именно эта практика отличает группы с низкой текучестью от групп с высокой.

Шкала зрелости системы мотивации

Посчитайте отмеченные пункты из 24 и найдите свой уровень.

0–7

Стартовый

Система существует фрагментами. Если не закрыт Раздел 1 (база) — остальное не запустится. Начинайте с рыночного оклада и регулярных 1-на-1 — двух самых дешёвых инструментов из шести.

8–14

Базовый

Есть фундамент, но элементы не связаны в систему. Слабые места обычно — KPI вне зоны контроля и формальное развитие. Тут чаще всего и теряют сильных специалистов.

15–21

Зрелый

Все шесть элементов работают. Точечная настройка: дифференциация по группам (топы / линейные), долгосрочная мотивация для ключевых, замер eNPS поквартально с реакцией на сдвиги.

22–24

Эталонный

Делитесь подходом на отраслевых площадках и масштабируйте систему на дочерние подразделения. Фокус — удержание уровня, не наращивание объёма практик.

Что делать с результатом — 3 шага

- 1 Обведите **3 самых слабых пункта** и проверьте, к каким из четырёх ловушек они относятся (KPI вне зоны контроля / только нематериалка / обратная связь раз в год / одна система на всех). Это и есть ваш приоритет на квартал.
- 2 Запустите **пилот в одном подразделении на 100–200 человек**, не на всей компании. Внедрите KPI в зоне контроля и 1-на-1 раз в месяц — два самых дешёвых элемента из шести.
- 3 Замерьте **eNPS и текучесть до старта и через 3–4 месяца**. Сдвиг на +5–10 пунктов eNPS и снижение текучести — сигнал, что система работает и можно масштабировать на остальные подразделения.

Чек-лист собран по видеопрезентации Глабикс «Система мотивации персонала: 6 элементов» и статье на glabix.com/articles/kak-vystroit-motivaciyu... Бенчмарки eNPS — Happy Job, исследование 50 отраслей РФ. Стоимость замены сотрудника 6–9 окладов — SHRM, Cost of Replacing an Employee.