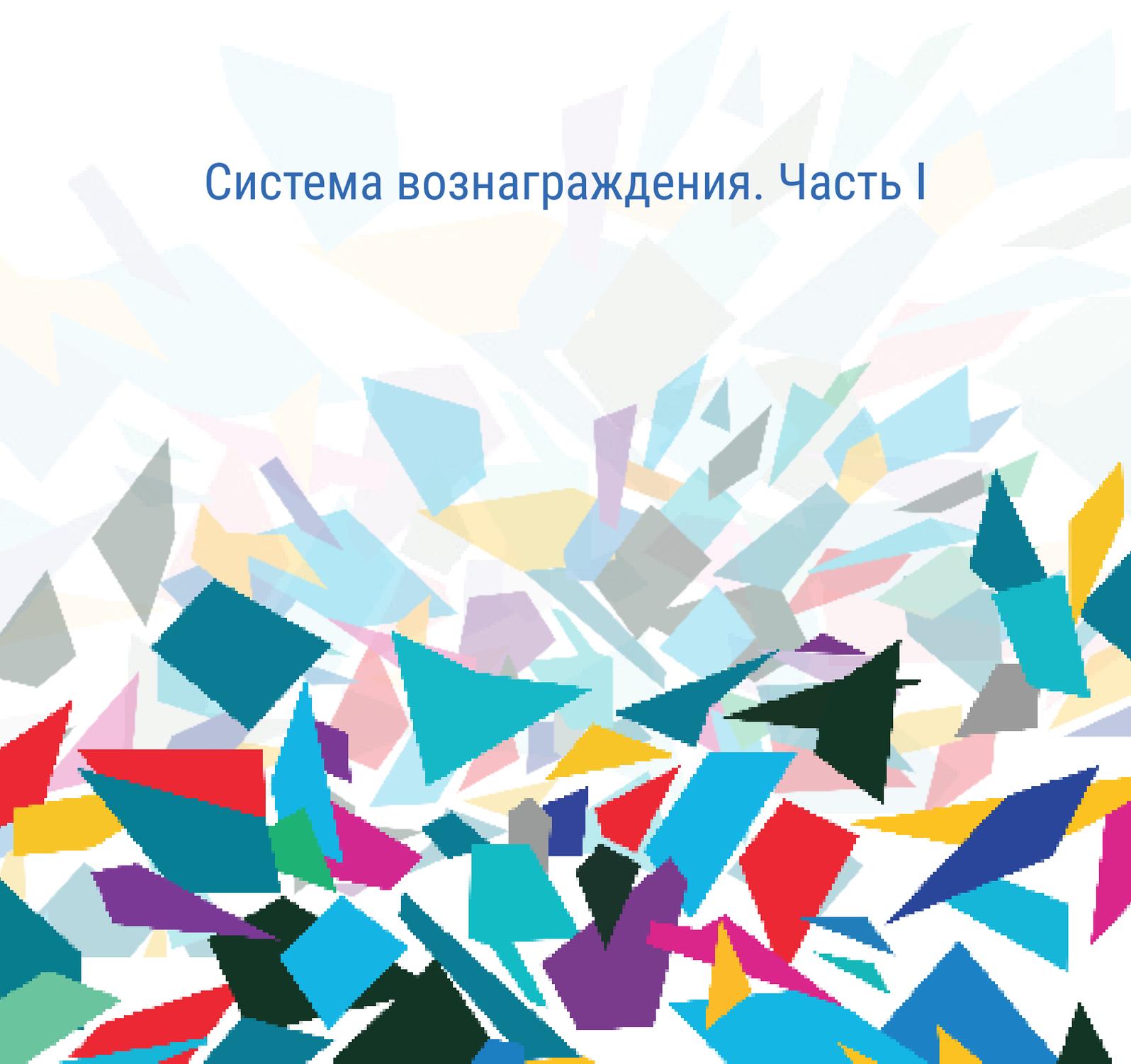




ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Система вознаграждения. Часть I





Что мы вознаграждаем? Самый первый вопрос. Вы видите на своих экранах слайд: три типа поведения.

Первое поведение – по достижению поставленных целей и задач. Это то, для чего мы людей берем на работу. Потому что мы заинтересованы в их результатах труда. Вместе с тем для нас очень важно гражданское поведение человека на работе – его кооперация с коллегами и руководством, без которой невозможно развитие организации и гармоничная работа коллектива, как единого целого. Третий тип поведения, который мы с вами вознаграждаем, это поведение по соответствию. Поведение, которое обеспечивает соблюдение установленных в организации формальных и неформальных правил и норм.

Какова роль вознаграждения? Недооценивать его в позитивном психологическом контракте, в установлении позитивного психологического контракта, невозможно. Очевидно, что, с одной стороны, вознаграждение показывает, насколько сотрудник ценен для организации. И для самого сотрудника это очень важно – ощущать признанную организацией собственную ценность. Второй момент не такой очевидный, но очень важный. Это то, как человек ощущает справедливость, честность и наличие доверия между ним и организацией. Справедливость, честность и доверие связаны с вопросами вознаграждения.

Существует три общепринятые формы вознаграждения: финансовое вознаграждение, нефинансовое вознаграждение и социальный пакет, который может заключать в себе и материальные, и не материальные компоненты.

Сегодня в связи с актуализацией теорией внутреннего вознаграждения все больше внимания уделяется не финансовому вознаграждению и социальному пакету. Мы об этом поговорим чуть позже.

Что каждая из этих форм дает человеку и организации? Давайте посмотрим поближе. Начнем с финансовых форм вознаграждения. Для сотрудника это основные средства для воспроизводства рабочей силы и главная первая причина прихода большинства сотрудников на работу.

Что компании дает возможность прямого стимулирования производительности труда и достаточно легко контролируется компанией? Чувство признания, удовлетворения трудом, интересная работа, захватывающие проекты, возможность встречаться и общаться с другими людьми. Компании это дает усиление положительного психологического контракта не с помощью финансовых средств. Мы понимаем, что бизнес должен быть нацелен на контроль ресурсов, которые затрачиваются на производство товаров и услуг, в том числе на человеческие ресурсы. То есть компания не хочет тратить больше, чем ей позволяет рентабельность и доходность. С другой стороны, не финансовые компоненты вознаграждения позволяют повысить эффективность финансовых стимулов. Потому что они работают и влияют иногда на разные уровни потребностей человека. Финансовые воздействуют, в первую очередь, на одни уровни, а не финансовые могут с успехом покрыть более высокие потребности в мотивационной иерархии сотрудника.

Какова роль социального пакета? Социальный пакет дает человеку чувство признания, причастности и безопасности. И это, в общем, до сих пор очень актуально для большинства наемных работников. Что дает компании социальный пакет? Почему компании тратят свои собственные ресурсы не на оплату, которая выглядит более прямым непосредственным рычагом воздействия на производительность труда, а через социальный пакет? Это очень выгодно компании, потому что через социальный пакет она стимулирует определенную модель потребления сотрудника. Мы не даем сотруднику деньги, которые он может потратить по собственному усмотрению, мы побуждаем/стимулируем сотрудника к потреблению определенных вещей, которые позволят ему более успешно воспроизводить собственную рабочую силу. Нам выгодно, чтобы сотрудники потребляли именно определенные услуги и товары. Например, в течение рабочего дня рабочие, занятые на тяжелом производстве, должны хорошо поесть, для того чтобы они смогли успешно заниматься физическим трудом до конца рабочего дня. Если бы мы дали рабочим компенсацию в виде денег, то многие из них пошли и потратили бы их на другие нужды, а не на качественное полноценное питание. То же самое, например, с обеспечением транспорта. Компании выгодно, чтобы работники приезжали на работу без опозданий и, может быть, не испытывали чрезмерный стресс, передвигаясь в общественном транспорте. Это выгодно и человеку, и компании.



Давайте перейдем непосредственно к оплате труда и социальному пакету.

Начнем мы не с классической академической информации, а с информации более современной, которая характеризует ситуацию в бизнесе, связанную с оплатой труда.

По данным ООН за 2015 год в Великобритании по причине споров, связанных с оплатой труда, сложилось 89 % простоев рабочего времени по стране. Это очень высокий процент.

Какова ситуация с трудовыми спорами, связанными с оплатой труда, в Республике Казахстан?

По данным Министерства труда и социальной защиты РК, в 2013 году на 23 предприятиях нашей страны произошли такие споры между коллективом и собственниками компании. Это произошло в девяти областях и в городе Алматы. Каковы причины? Причины здесь немного отличаются от того, что наблюдают эксперты в Великобритании. У нас это не только низкая заработная плата. По этой причине споры произошли на 9-ти из 23-х предприятий. Чаще всего это проблема невыплаты заработной платы. Что, в общем, говорит о более острой постановке вопроса. Представляете, люди борются не столько за уровень оплаты, сколько вообще за возможность получить и потратить заработанные деньги. Один из наиболее обсуждаемых вопросов, касающийся оплаты труда (который специалисты сегодня однозначно связывают с этикой управления) – растущая разница в доходах руководителей компаний и работников. Растет поляризация материального достатка.

В США в 1965 году первый руководитель компании получали в 20 раз больше, чем рядовой сотрудник компании. Но в 2000 году картина драматически изменилась: CEO компаний стали получать почти в 300 раз больше, чем рядовые сотрудники.

В Великобритании средний доход работника за последние десять лет в среднем вырос на 35 %. В то время как доход руководителя компании категории FTSE 350 (это те компании, которые входят в основной листинг Лондонской фондовой биржи) вырос на 163 %. Разница достаточно существенная.

Все вышесказанное говорит о том, что к вопросам организации оплаты труда нужно подходить очень серьезно. Это может вызвать и серьезные проблемы для самой компании, и резкое снижение удовлетворенности сотрудников, и даже стать причиной каких-то общих конфликтных ситуаций для региона или страны. Мы с вами об этом знаем не понаслышке.

Давайте перейдем к теории построения систем вознаграждения. Я предлагаю вам модель, которая включает в себя 8 основных параметров системы вознаграждения в компании, на которые нужно обращать внимание, по каждому из которых нужно принимать правильное решение, потому что по каждому из параметров можно выбрать самую подходящую конфигурацию для конкретной бизнес-ситуации.

Этими параметрами являются, во-первых, уровень оклада, во-вторых, доля переменной части вознаграждения, в-третьих, связь вознаграждения с результатами (индивидуальный уровень, групповой уровень или организационный). Четвертый показатель – это внешняя или внутренняя справедливость. Мы с вами поговорим об этом. Пятый показатель – связь оплаты с навыками и квалификацией. Шестой показатель – связь оплаты с выслугой лет. Седьмой показатель – гибкость социального пакета. И восьмой показатель – это уровень социального пакета.

Уровень оклада характеризует размер постоянных выплат, который человек получает в качестве компенсации за труд. И у нас с вами здесь есть три варианта. Мы можем установить уровень оклада выше рынка труда, согласно рынка труда и ниже рынка труда. Какая из этих стратегий вам сейчас кажется наиболее правильной, успешной и эффективной? Подумайте, пожалуйста, над этим вопросом.

Правильного ответа на этот вопрос не существует. Поэтому в данной модели и предложены три стратегии. Наиболее типичным решением является установление уровня оклада согласно рынка труда. Конечно, это разумное решение для большинства компаний. За исключением тех, кому «доктор прописал» оклад выше рынка труда или ниже рынка труда.

Начнем с первой стратегии – оклад выше рынка труда. Каким компаниям необходимо прибегать к этой стратегии? Главным недостатком данной стратегии является затратность для компании. Если компания не обеспечивает более высокую по сравнению с другими бизнесами рентабельность труда, то скоро повышенные расходы на персонал станут



серьезной обузой для бизнеса и будут мешать ему развиваться в дальнейшем. Поэтому такая стратегия рекомендуется тем компаниям, которые ставят перед собой очень амбициозные стратегические цели – стать лидером рынка или удержаться на лидерских позициях. Обычно компании с такими амбициозными стратегиями рассчитывают на более высокую маржу, чем средние или рядовые компании отрасли, конкурирующие в данной отрасли.

Для кого эксперты рекомендуют выбрать стратегию установления уровня оклада ниже рынка труда? Для компаний, которые не могут себе позволить стабильно высокие и даже средние расходы на персонал. К таким компаниям чаще всего относятся стартапы. Это те «знаки вопроса» (по матрице Бостонской консалтинговой группы), которые сейчас с оптимизмом вошли на рынок, осуществили свои первые продажи, получили первые доходы, но уверенности в дальнейшем продвижении своего бизнеса такими же темпами, с таким же уровнем дохода у них сейчас нет. Поэтому этим компаниям изначально рекомендуют устанавливать уровень расходов на персонал ниже, чем у конкурентов по отрасли. Правда, этот более низкий уровень оклада должен быть компенсирован. Обычно он компенсируется какими-то другими компонентами. Например, более высокой долей переменных выплат. Мы говорим: оклад у вас будет не очень высокий, но премиальные компенсируют. Если дела у нас пойдут хорошо, вы сможете продемонстрировать компании свои замечательные результаты или компания сама продемонстрирует вам свои замечательные результаты, тогда компания поделится с вами деньгами в виде бонусов и переменных выплат. Чем еще может компенсироваться оклад ниже рынка труда? Более богатым и насыщенным социальным пакетом.

К этой стратегии в Казахстане зачастую прибегают добывающие компании, которые были приватизированы после советского периода. Они сейчас переживают достаточно сложные времена. Сырьевые рынки стали волатильными. Цены то растут, то снижаются, а технологические ресурсы компаний зачастую устарели. Для обновления технического парка компании требуются огромные вливания, которых в определенный момент времени нет. И поэтому компания не может показать тех максимальных результатов, которые хотела бы продемонстрировать. Значит, доходы небольшие, рентабельность невысокая. Плюс есть большая социальная нагрузка. Потому что для Казахстана это еще и градообразующие предприятия. И если вдруг предприятие начинает «потряхивать» в экономическом смысле, то и весь город, и регион тоже социально страдают от этого. Значит, государство уделяет большое внимание тому, чтобы это предприятие гарантировало социальную стабильность в регионе. Значит, у таких компаний и выбор не очень большой. Эти компании вынуждены устанавливать относительно невысокие оклады. Но наличие уже готовой, приватизированной вместе с самим предприятием, социальной инфраструктуры, позволяет им предложить своим сотрудникам достаточно обширный социальный пакет. Это и собственный профилакторий, и собственная поликлиника, и детские сады, и лагеря отдыха для детей.

Еще один вариант компенсации низкого уровня оклада сотрудников (характерно для стартапов и небольших компаний) – интересная карьерная перспектива. Ты сейчас приходишь на позицию рядового сотрудника с небольшим окладом. Но компания собирается расти. Вместе с ростом компании мы гарантируем тебе интересные карьерные перспективы. Через два-три месяца ты можешь стать руководителем отдела или возглавить новое направление бизнеса в нашей компании. Конечно, эти перспективы очень интересны, в первую очередь, для молодых, начинающих специалистов, вчерашних выпускников профессиональных учебных заведений.

Давайте перейдем ко второму параметру системы вознаграждения. Это доля переменной части вознаграждения. И она так же может быть в трех вариантах. Первый вариант – высокая доля в общем доходе работника. Второй вариант – средняя доля. И третий вариант – доля низкая. Здесь обязательно нужно сказать, что понятия «высокая, средняя, низкая» отличаются в Казахстане от общепринятых международных стандартов. По международным стандартам, высокая доля переменной части предполагает, что от 60 до 90 % дохода человек получает не гарантировано, а в привязке к каким-то результатам. К результатам компании, к результатам группы или к результатам собственного труда. Для Казахстана этот показатель гораздо ниже. Обычно высокая доля переменных у нас начинается с 40 %. Специалисты считают, что это достаточно много. В Казахстане по закону есть определенные ограничения – премиальный фонд не должен превышать 25 % от общего фонда оплаты труда. Именно этим диктуется и другое (по сравнению с международными нормами) представление о высокой доле переменных.



Низкая доля переменных по общим мировым стандартам – от 10 до 30 %. Переменных ниже 10 % в Европе не существует. Там этот доход вовсе не считается нормальным. (От 30 до 60 % – это средняя доля. И от 60 % и выше – это доля высокая). Это международный стандарт. У нас мы часто встречаем ситуацию, когда доля переменной части – до 10 %. Это значит, примерно один оклад в год вы можете получить в качестве премиальных. Здесь это нормальная ситуация. От 10 до 30 % – это уже очень хороший показатель для компании, который встречается, к сожалению, не так часто.

Что дает наличие переменной части в оплате? Конечно, это оказывает стимулирующее воздействие на поведение работников, на работу, на сам процесс работы, на уровень достижений. И снижает риски необоснованной, не разумной оплаты персоналу за труд.

Третий параметр системы вознаграждения – это связь вознаграждения с результатами. Почему мы платим? В каких случаях и за что мы платим переменную часть в виде комиссионных бонусов и премиальных? Здесь тоже есть три главных ключевых варианта: индивидуальный принцип, групповой принцип и организационный принцип.

Индивидуальный – это когда человек получает за свои личные результаты. Групповой принцип – это групповые результаты. Но мы должны понимать, что и индивидуальный, и групповой результат не являются гарантированно выгодным для организаций. Потому что, даже если я как специалист/сотрудник очень точно составила бюджет или, например, написала замечательный отчет для инвесторов, даже успешно презентовала этот отчет, не факт, что организация получит инвестиции. То есть, наличие индивидуального и группового результата – это, скорее, предтеча, но не обязательное совпадение с появлением результата на уровне всей организации.

Поэтому, конечно, связь достижений организационного уровня с вознаграждением сотрудников – это наиболее выгодный и безопасный вариант для самой компании. Но у этого варианта есть очевидные явные минусы: такого уровня связь оказывает наименьшее мотивирующее влияние на людей и группы. А от их вклада и от их мотивации зависит конечный результат.

Четвертый показатель в общей системе вознаграждения – это внешняя или внутренняя справедливость. Внешняя справедливость обеспечивается мониторингом рынка труда. Нам достаточно легко доказать нашим сотрудникам, что мы установили справедливую оплату, потому что другие компании на этом рынке платят своим специалистам примерно столько же. Но нам нужно мониторить рынки труда и отслеживать политику наших ближайших конкурентов в оплате труда. Внутренняя справедливость нужна, когда в одном коллективе работает очень разнообразный по составу персонал. И люди заняты как простым, так и очень сложным, интеллектуальным трудом. И в этом случае они начинают сравнивать доходы, которые получают внутри организации. У людей тоже может возникнуть сомнение в том, что оплата совершается справедливо. Почему он работает те же 8 часов на компанию и получает оклад в два или в три раза выше, чем оклад, который получаю я? На эти вопросы сотрудникам тоже необходимо отвечать. Иначе мы нарушаем позитивный психологический контракт между компанией и сотрудником. И желание сотрудников вкладывать как можно больше в общий результат организации снижается.

Следующий показатель – это связь оплаты с навыками. Здесь мы говорим о доплатах к окладу за подтвержденную квалификацию. Подтверждение квалификации мы часто принимаем от лицензированных профессиональных ассоциаций или институциональных органов, которые подтверждают, что человек имеет квалификацию определенного рода. То есть мы отдаем это право специалисту. Иногда мы подтверждаем квалификацию внутри организации. Когда в производственных компаниях рабочим присуждается разрядность. Для того чтобы получить разрядность, рабочие сдают экзамены перед комиссией, организованной самим предприятием или компанией. Нужно ли платить за квалификацию или лучше дождаться самих результатов? Ответ, казалось бы, очевиден. Конечно, для бизнеса гораздо выгодней и логичнее платить за результат. Зачем платить за квалификацию как предтечу этого результата? Зачем платить за некоторое обещание, но не гарантию высокого результата? На этот вопрос есть ответы. Подумайте, в каких профессиях традиционно оплачивается квалификация работника? Где за категорию человеку сразу платят больше денег? И люди стремятся повышать



свою категоричность и свою квалификацию? На ум, в первую очередь, приходит медицина и педагогика. Педагоги за степень получают сразу более высокие оклады. Это имеет место быть как в системе среднего, так и в системе высшего образования. То же самое с медиками. В зависимости от изменения академического статуса растет уровень оклада, который люди получают в этих профессиях.

Подумайте, пожалуйста, почему в этих профессиях есть смысл платить человеку больше только за его квалификацию, а не за результат?

А теперь давайте вместе порассуждаем на эту тему. Начнем с медиков. Медицина – очень сложная сфера деятельности и отрасль науки. Она сегодня не претендует на знание всех ответов на все вопросы. Поэтому неудачный финал работы врача может быть вызван не только недостаточностью его усилий, недостаточностью его стремления выполнить работу хорошо, но еще и ограниченностью науки. «Я просто не знаю, каких-то вещей. И медицина их не знает. Это не только моя личная проблема. Медицина не может пока ответить на эти вопросы. И поэтому я не смог помочь пациенту». То есть доктор не всегда имеет возможность полностью повлиять на результат, на состояние здоровья пациента. В первую очередь, это обусловлено ограниченностью науки. С другой стороны, это обусловлено еще и огромным влиянием самого пациента на процесс лечения. Соблюдал ли пациент рекомендации/предписания врача? Сообщил ли он доктору о каких-то аллергических реакциях? Дал ли он точную картину того, как развивалась болезнь? Поэтому мы надеемся, что чем больше доктор будет знать, тем меньше ошибок он может совершить. И у него будет больше возможности, несмотря ни на что, помочь пациенту. Поэтому за квалификацию медицинским работникам платят априори, не дожидаясь самих результатов.

То же самое происходит и с педагогами. Результат обучения – это результат не только деятельности самого педагога, это еще и вклад, который вносит сам обучаемый. Вы готовили домашнее задание? Вы достаточно внимательно слушали лекции? Вы выполнили все задания, которые предписал ваш педагог? С каким уровнем информированности вы пришли на занятия к этому педагогу? Это тоже оказывает очень сильное влияние на то, с каким результатом вы выйдете из процесса обучения. Поэтому педагогам тоже оплачивают сначала квалификацию, в надежде, что высокая квалификация поможет педагогу избежать серьезных ошибок в каждом конкретном случае.

После просмотра видео с выступлением Дениела Пинка мы с вами продолжим наш разговор.

Я надеюсь, вам было интересно познакомиться с результатами исследований, которые представляет в своем выступлении Дэниел Пинк. Хочется сказать, что дискуссия по внутренней мотивации в противовес стимулированию или внешней мотивации сегодня очень популярна в менеджменте. И в системах вознаграждения делается серьезный акцент на развитии именно вознаграждения, направленного на внутреннюю мотивацию, а не на внешнюю, как до сих пор это было до конца XX века. Каковы же основные выводы из выступления Дэниела Пинка, на которые мне хотелось бы обратить ваше внимание?

Во-первых, это вывод о том, что премиальные не всегда оказывают положительное влияние на производительность труда. Так, в случае с творческими задачами, как показывает множество экспериментов, влияние может быть даже отрицательным. Премиальные хорошо работают лишь в случае структурированной работы, как показывают исследования. Но и здесь, по мнению автора, положительный эффект достигается только в том случае, если люди верят в справедливость этого вознаграждения. Когда мы с вами вводим премиальные, не всегда важно, как велики будут эти премиальные. Важно, чтобы люди понимали принципы вознаграждения и верили, что вознаграждение будет соответствовать вкладу/результатам отдельных людей или групп. Иначе те средства, которые мы с вами затрачиваем на этот вид вознаграждения людей, будет нам во вред. А не на пользу компании.