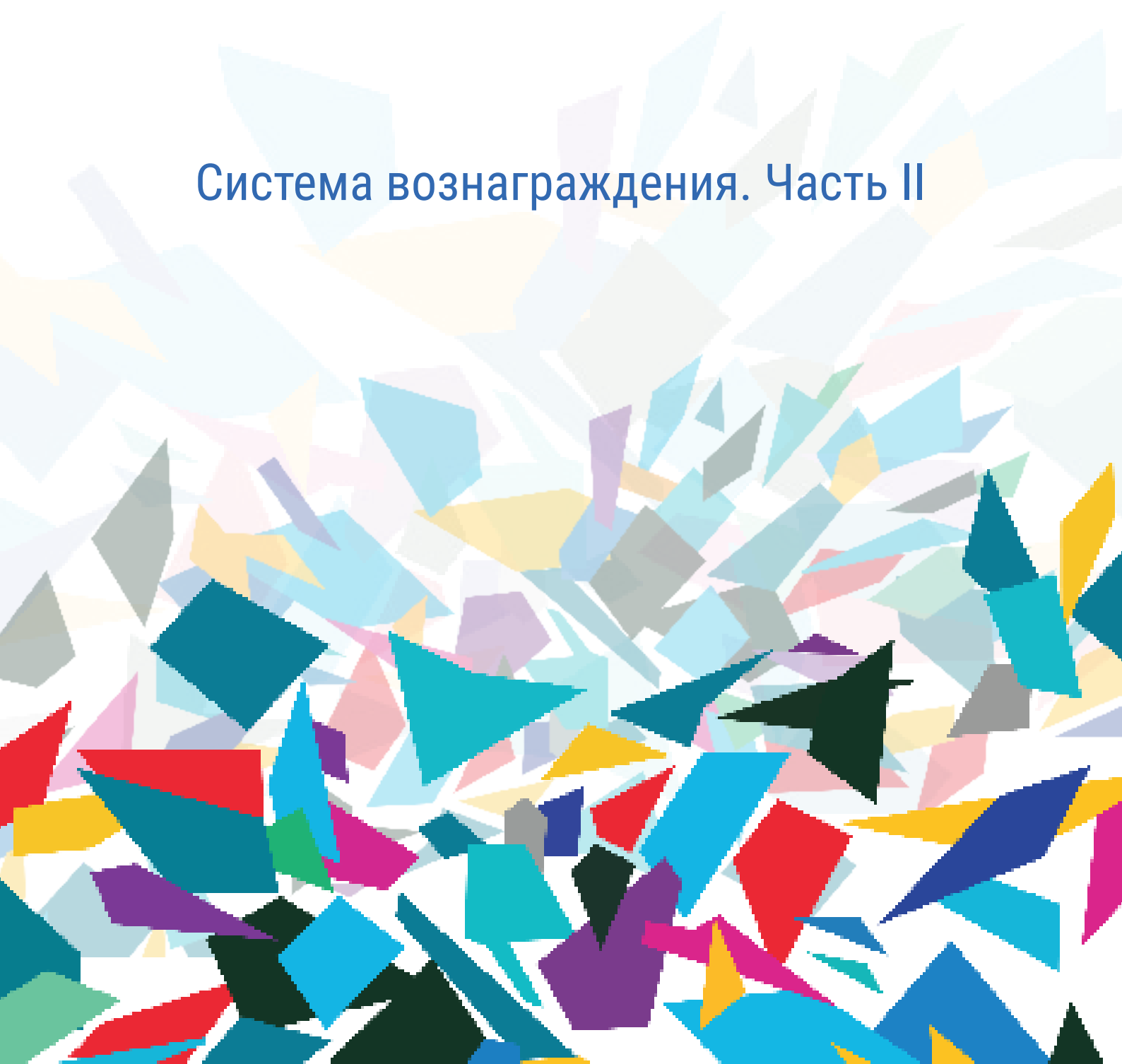




ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Система вознаграждения. Часть II





В этой лекции мы будем говорить об оставшихся четырех параметрах системы вознаграждения. В прошлой лекции мы поговорили об уровне оклада, о доли переменной части вознаграждения, о связи вознаграждения с результатами, внешней и внутренней справедливости.

Следующим параметром системы вознаграждения является связь оплаты с выслугой лет. Также как и в предыдущем параметре, мы с вами говорим о доплатах к окладу.

За что в этот раз мы доплачиваем сотруднику? Мы ему доплачиваем за время нашего сотрудничества. Чем больше человек работает в нашей организации, тем больше он получает. Есть ли в этом смысл? И каков он, этот смысл? Ведь очевидно, что не всегда человек, который дольше работает в компании, приносит больше пользы этой компании. Так для чего же мы с вами платим ему больше денег?

Я надеюсь, что вы поразмышляли над вопросом и у вас появились собственные предположения. Давайте сверим наши и ваши предположения. Итак, когда же эксперты рекомендуют вводить доплату за выслугу лет? Ведь доплата за выслугу лет не гарантирует повышение заинтересованности человека в достижениях. А именно в этом, прежде всего, заинтересована компания – чтобы человек на своем рабочем месте стремился принести компании как можно больше пользы. Значит этой доплатой мы стимулируем что-то ещё, кроме прямых результатов труда. Что же можно стимулировать? В первую очередь, это обучение «старичками» вновь прибывших молодых сотрудников. Говоря «молодые», мы не имеем в виду возраст, мы имеем в виду профессионализм и опыт работы.

Когда компания не может положиться на внешних провайдеров в обучении/подготовке своего персонала, единственной стабильной надеждой и базой для развития новичков становятся опытные сотрудники компании. Между опытными сотрудниками и новичками могут сложиться конкурентные отношения, которые демотивируют старичков в обучении молодых сотрудников. Для того чтобы снизить это напряжение или возможную конкуренцию, компании и ставят опытных сотрудников в более выгодное положение в условиях оплаты труда. Это очень видимый фактор, который показывает: мы ценим вас выше, вы – вне конкуренции. В надежде на то, что такой статус позволит им совершенно спокойно, бескорыстно обучать вновь прибывших сотрудников. В ситуациях, когда внешние провайдеры не могут обеспечить качественное обучение вновь прибывших сотрудников, эта задача возлагается на более опытных сотрудников. И для того, чтобы они проводили эту деятельность успешно, эффективно и без ощущения конкуренции, им доплачиваются выплаты к окладу.

Еще одной причиной, почему компании производят выплаты, является, на мой взгляд, такая тривиальная причина – механизм уверения людей, или обеспечения в глазах людей справедливости оплаты. Потому что для значительной части неквалифицированной рабочей силы, людей, которые не имеют высокого уровня образования, не занимаются интеллектуальным трудом, показателем их вклада, в первую очередь, является время, которые они работают на компанию. В течение дня это количество часов, а в течение жизни – количество лет. Для них это показатель преданности, мотивации, заинтересованности. И конечно, за эти годы сотрудничества (с учетом того, что компания их не уволила, значит, они были хорошими сотрудниками) они от компании ждут компенсации. Естественно, компания должна обеспечить им справедливое, более высокое по сравнению с другими вознаграждение. Интересным фактом для меня самой когда-то стала информация о том, что доплата за выслугу лет является обязательным требованием профсоюзов в американской нефтегазовой индустрии. Этим пунктом коллективного договора обеспечивается чувство справедливости.

У нас еще осталось два параметра системы вознаграждения. И оба они касаются социального пакета. Это гибкость социального пакета и уровень социального пакета. Давайте поговорим об этих элементах. Разрешите мне напомнить о предназначении социального пакета. Что же это за статья расходов на персонал в бюджете компании? Это такая статья расходов, которая позволяет компании, в первую очередь, обеспечить нужную структуру потребления. Когда мы выплачиваем деньги в финансовом виде, люди имеют возможность их тратить по своему



усмотрению. Не всегда такое потребление выгодно компании. А компания заинтересована в том, чтобы сотрудник полностью воспроизводил свою рабочую силу: отдыхал, своевременно питался, развивался в интересах компании и профессионально обучался. И если компания заинтересована в таком потреблении, она может использовать социальный пакет. Не выплачивать людям финансовых ресурсов на это потребление, а предоставлять им эти услуги непосредственно. Подчеркивая при этом выгоду этого потребления для самого сотрудника.

Нужно отметить, что в последние годы доля социального пакета в общей структуре затрат компании на персонал растет. И по оценкам некоторых экспертов достигает до 60 % от общего бюджета, который компания затрачивает на сотрудников. В общем, такая достаточно серьезная доля.

Что касается гибкости. Конечно, сотрудникам хотелось бы, чтобы социальный пакет был гибким. А у людей была бы возможность потреблять из общего списка по принципу «буфета» то, что им больше всего подходит. Это выгодно сотрудникам. В этом смысле, это выгодно и компании. Но, с другой стороны, мы должны понимать, что администрирование гибких социальных пакетов, которые построены на принципах так называемого «буфета», не простое дело. Конечно, расходы на администрирование достаточно высоки. И это хлопотное дело. Поэтому некоторые компании еще не пришли к использованию этой формулы организации социального пакета. Зачастую компании предоставляют уже собранную и достаточно устойчивую структуру соцпакета. То есть социальные блага предоставляются всем сотрудникам в одинаковой форме.

Если вы не потребляете какой-то из компонентов социального пакета, то вы лишаетесь вообще возможности потреблять. В чем огромный минус? В том, что компания планировала социальный пакет для того, чтобы люди более полным образом воспроизводили себя. А потребления этих благ не происходит, потому что люди не заинтересованы именно в этих компонентах социального пакета. А компания несет затраты. Мы покупаем для своих сотрудников абонементы в фитнес-залы, но, к сожалению, сотрудники посещают эти фитнес-залы крайне редко или не посещают вовсе. Мы организовываем льготное или бесплатное питание в наших столовых, а кто-то из наших сотрудников предпочитает питаться из дома или в каких-то других местах, которые им больше подходят по каким-то причинам.

Получается, что это ресурсы, которые компания тратит зря, попусту. И конечно, от такого нерационального использования средств компании стремятся отказаться. Поэтому элементы выбора все-таки существуют.

Приведу еще один пример того, как компании стимулируют потребление тех благ, которые предлагаются в качестве социального пакета для их сотрудников. Это софинансирование. То есть, теперь рекомендуется не полностью покупать абонемент в фитнес-зал, а предлагать потратить сотруднику 20 или 30% от стоимости абонемента. А уже 70–80 % затрачивает компания. То же самое иногда происходит с отдыхом в санатории. Это тоже очень выгодно компании, чтобы человек во время отпуска не надорвался, ремонтируя свою собственную квартиру или чрезмерно весело отдыхая, а потратил время на восстановление своего здоровья. И тогда компания предлагает: 10 % от стоимости путевки вы покрываете сами, 90 % стоимости путевки готова оплатить компания. Такое совместное финансирование является гарантией того, что люди будут потреблять это благо.

Еще один интересный тренд в развитии этой формы вознаграждения. Социальный пакет в традиционной форме всегда был набором гарантированных благ, которые сотрудник получает, став работником компании. Сегодня компании экспериментируют. И часть социальных благ предоставляется не всем сотрудникам, а лишь исключительным. Вознаграждаются самые эффективные топ-перформеры, самые перспективные HiPo, сотрудники с высоким потенциалом, или, может быть, самые значимые категории. Таким образом, социальный пакет теперь стал еще и формой благодарности сотруднику за его вклад в развитие компании.

На следующем рисунке я представила вам список традиционных, самых распространенных элементов социального пакета.



Европа

 Отпуск в связи с утратой До 25 дней оплачиваемого отпуска Страховка Обучение и карьерный рост

РК

 + + ? Техническое

И в первой колонке вы видите компоненты, традиционные для европейской компании, во второй колонке символами плюс, минус и вопрос я обозначила присутствие этих компонентов социальных пакетов в отечественных организациях. Давайте посмотрим на список европейских. Европейцы горды тем, что сегодня традиционным социальным пакетом стал отпуск в связи с утратой. Что хочется сказать? Что для казахстанских социальных пакетов это традиционно. В этом смысле, мы были, возможно, впереди Европы. Потому что понимание ценностей человеческих взаимоотношений, ценностей семейных отношений в нашей культуре было изначально традиционно высоко.

Второй компонент – до 25 дней оплачиваемого отпуска. Казахстанского работника этим тоже не удивишь. На третьем месте в Европе стоит страховка. С этим у нас есть в Казахстане некоторые вопросы. Потому что не все компании страхуют здоровье и жизнь своих сотрудников. И если жизнь страхуется по закону, то медицинское обслуживание по страховке, к сожалению, предоставляется не всеми компаниями. Объяснением является то, что у нас, по крайней мере, декларировано бесплатное медицинское обслуживание. И люди могут получить медицинский сервис без дополнительной доплаты со стороны компании. Обучение и карьерный рост – для европейцев – это стало традиционным компонентом социального пакета. А вот у нас с вами, в большинстве компаний превалирует техническое обучение. Пока еще другие формы и виды обучения не так популярны. Но прогрессивные местные компании тоже потихонечку вводят эти программы, понимая, что это серьезный фактор мотивации и удержания персонала. Пенсионные выплаты. У нас они востребованы по закону, но в связи с этим у нас тоже есть серьезные вопросы. Потому что, к сожалению, ни работодатель, ни сами работники в Казахстане, не очень уверены, что пенсионные выплаты смогут обеспечить достойное существование человека после окончания карьеры. Нам пока рано говорить о том, что мы можем гордиться размерами пенсионных отчислений. Рождественские корпоративы. В этом мы с европейцами очень похожи. Потому что для нас новогодний корпоратив – это традиционная вещь в социальном пакете, к которому мы все привыкли. И даже в кризисные годы, когда по крайней мере государственные органы следили за тем, чтобы в организациях на государственной службе эти вещи не отмечались, люди сказали: нет, мы все равно будем праздновать. И даже готовы были софинансировать это мероприятие, потому что межличностные отношения для наших людей очень важны.

Завершая разговор о восьми параметрах системы вознаграждения, мне еще раз хочется подчеркнуть, что параметры дают максимальный эффект, когда они используются в совокупности. То есть, когда у организации есть определенная стратегия. Потому что разные компоненты системы вознаграждения могут эффективно дополнять друг друга. Нивелировать недостатки и подчеркивать достоинства. Так, например, высокий уровень социального пакета может быть компенсацией невысокого уровня оплаты труда. И это может быть гораздо выгоднее для самой компании. Тратиться на определенное потребление сотрудника, а не выдавать ему наличные деньги. Гибкость социального пакета позволяет усилить позитивный эффект психологического контракта между работником и компанией. Тем, что компания предостав-



ляет именно те блага, который позволяет человеку чувствовать себя более комфортно и более уверенно на работе и после работы.

Завершить разговор о системе оплаты мне хочется обзором неких антикризисных трендов в оплате труда. Эту информацию предоставила компания Head Group в 2010 году. Как раз по результатам кризиса 2008 и 2009 годов. И мы здесь говорим с вами о британских компаниях.

Что было отмечено экспертами? Какие изменения в системе оплаты? Во-первых, усилилась связь оплаты с достижениями. Если раньше компании зачастую декларировали наличие этой связи, но реально не озадачивались тем, чтобы обеспечить ее, то после кризиса компании стали строже отслеживать действительно ли более высокую оплату получают те, кто большего достигает. И компания тратит больше ресурсов на оплату труда, только если результаты компании улучшаются в целом.

Второй тренд – это дифференциация оплаты. Компании стали заботиться, в первую очередь, о том, чтобы достаточно высокую оплату получали самые важные категории сотрудников. Ключевые сотрудники, топ-перформеры, люди с высоким потенциалом и так далее. На них в первую очередь направлена забота компании о том, чтобы система вознаграждения их удовлетворяла. Остальные категории сотрудников выпали из поля зрения. Перестали быть задачей номер один для менеджмента.

Третий тренд – это рост переменной доли. Потому что именно увеличение переменной доли позволяет компании подстраховываться от неэффективных затрат на персонал. Это некоторая гарантия того, что мы больше потратимся на людей, только если результаты работы этих людей будут выше. Таким образом, уменьшается риск банкротства и ухудшения собственного материального положения. Четвертый тренд – это централизация вопросов оплаты. Меньше полномочий передается на места.

И последний тренд – это более системная работа с бенчмарками. То есть, компании стали более пристально отслеживать изменения в практике своих самых ярких конкурентов на рынке. Стали отслеживать новинки в системе вознаграждения для того, чтобы более эффективно выстраивать свою собственную систему.

Таковыми были посткризисные тренды в системе оплаты труда. В завершении нашего разговора о системе вознаграждения давайте поговорим о нефинансовом вознаграждении. Эта тема сегодня очень актуальна. И актуальность вопроса все возрастает. Что относится к нефинансовым вознаграждениям? Возможности личностного и карьерного развития. Мы предоставляем сотруднику возможность попробовать себя на других участках. Поощряем его стремление узнать что-то большее, даже если это не входит в круг его текущих обязанностей. И люди нам, конечно, за это очень благодарны. Если вдруг человек начинает ощущать себя привязанным к одному рабочему месту, ощущение счастья на работе потихонечку истончается.

Гибкие часы работы сегодня – это очень актуальная тема. Порой сами работники не осознают насколько это важный компонент вознаграждения. Нужно отметить, что сотрудники поколения Y ценят это гораздо выше. А вот поколению X все это нужно объяснить на пальцах. Потому что для них личное время не является традиционно важным, как это стало для молодых поколений работников Y и Z.

Что относится к гибким часам работы? Возможность какую-то часть работы выполнять дистанционно. Человек в некоторые дни недели может на работу не приходить. А может делать работу из дому. Я знаю, что из казахстанских компаний к этому способу организации работы прибегает «Казахтелеком» в алматинском офисе. И это отрадно, потому что, как говорят менеджеры, это позволяет использовать труд молодых матерей. Прекрасные, квалифицированные работники, но в какие-то дни им хочется быть дома. Потому что у них есть еще и другие обязанности. Если компания идет навстречу и позволяет выполнять часть работы, не уезжая из дома, лояльность повышается. Вместе с высокой лояльностью у людей понижаются ожидания в отношении зарплат.

Еще одним инструментом является сдвинутое начало/окончание рабочего дня. И нужно отметить, что жители мегаполиса стали замечать, у нас сдвинулось время часов-пик. Потому что многие компании осознали преимущества начала работы не в 9:00, а в 10:00 часов. Дать людям возможность один час провести дома, избежать пробок на дороге и в лучшем настроении, с большим энтузиазмом приехать на работу. При этом люди работают в офисе до



семи, когда самый пик транспортного коллапса в городе уже миновал. После 19:00 сотрудники легче и проще доезжают до дома, экономят свое личное время и нервы. Компания может это использовать в качестве дополнительного аргумента к мотивационному пакету.

Что еще входит в нефинансовые вознаграждения? Общение сотрудников между собой. Когда компания спонсирует встречи, совместно проведенное время. Среди местных компаний, я знаю, такая практика существует в Tengiz Chevroil. Особенность в том, что нефтяники зачастую работают по вахтовому методу. Они уезжают на работу на 2–3, а иногда на 4 недели. Понятно, что сотрудники испытывают дефицит общения. Для того чтобы хоть как-то снизить чувство одиночества, руководство компании спонсирует вечерние мероприятия, совместное времяпровождение коллег друг с другом, когда можно пообщаться вне работы.

Вовлечение людей в процесс принятия решений и участие в каких-то общеорганизационных мероприятиях. Приятное рабочее окружение и продуманный дизайн работы – еще одна очень важная вещь. Когда мы говорим о дизайне работы, мы не имеем в виду дизайн помещения, конечно. Это сам процесс. Насколько он выстроен, насколько гармоничен, насколько позволяет человеку избежать чрезмерного стресса, а значит, и ошибок в работе.

Эффективные практики в управлении достижениями, оценки. На предыдущих лекциях мы уже говорили, как меня оценивают на работе, во многом определяет мою лояльность к этой компании. Никому не хочется терпеть несправедливого отношения большую часть своей активной жизни на работе. Поэтому то, как структурирована система оценки достижений, очень сильно влияет на общее восприятие справедливости.

Публичное регулярное признание вклада сотрудников. Сотрудник месяца, года, победитель по какой-то номинации и так далее. Западные эксперты отмечают, что эта форма вознаграждения становится очень популярной в компаниях. Нам с вами она известна достаточно давно в качестве советского наследия.

Следующим вопросом является концепция Total Reward.

Система общего комплексного вознаграждения. Что это за концепция? Она строится на признании значимости всех видов вознаграждения, включая материальное и нематериальное. Эта система призвана обеспечивать конгруэнтность различных компонентов. Чему? Философии, ценностям, культуре компании. Чего? Компонентов системы вознаграждения. И оклад, и структура соцпакета, и премирование – все это не должно противоречить миссии, философии компании и системе ее ценностей.

Концепция Total Revolt нацелена на обеспечение совершенствования достижений. Не просто для «красоты», а в первую очередь для того, чтобы повышать эффективность работы организации. Она предполагает регулярную отчетность менеджмента перед коллективом по всем статьям затрат на вознаграждения. Это то, что, к сожалению, в наших компаниях менеджеры не делают. Они даже не понимают, сколько денег компания тратит на социальный пакет. И порой не осознают, что это очень серьезная доля всех общих затрат на персонал. В системе Total Reward менеджмент не только подсчитывает это, но еще и информирует людей, сколько средств было направлено на обучение, сколько человек обучилось, сколько было потреблено социальных благ в рамках социального пакета и так далее.

В завершение сегодняшней лекции разрешите мне представить систему Total Reward компании KPMG. Система состоит из четырех больших компонентов.

Первый компонент системы Total Reward называется «индивидуальный рост». Он включает политику инвестиций в людей: ежедневное развитие навыков и компетенций, управление достижениями и обогащение карьеры. То есть все, что не связано с финансовым вознаграждением, но тем не менее является очень важной частью общей концепции вознаграждения.

Стремление соответствовать будущему – второй большой компонент этой системы в KPMG. Это видение и ценности. Компания стремится показать сотрудникам, что предпринимаются все необходимые усилия для того, чтобы компания уверенно смотрела в будущее: отслеживается актуальность миссии, ценностей и целей, обеспечивается рост и успех, используются философия концепции «заинтересованных сторон», когда во внутреннем и во внешнем окружении компании мы стараемся урегулировать потенциальные конфликты, учитываем мнение и интересы всех



тех, кто может повлиять на наш бизнес. Это гарантирует нам стабильное развитие компании в будущем.

Имидж и репутация – заключительный элемент этой части системы вознаграждения. Отдельный компонент посвящен оплате – оклад, переменная часть, бенефиты (социальные блага и признание). Посмотрите, они объединили материальное и нематериальное, финансовое и нефинансовое.

И последний большой компонент в системе Total Reward в KPMG – это позитивное рабочее место, позитивное рабочее окружение. Фокус на людях. Конечно, если ты проводишь большую часть своей активной жизни на работе в приятном позитивном окружении, то и жизнь приобретает более позитивный счастливый окрас. Лидерство и ролевые модели, работа, которая интересна и бросает вызов, доверие и передача власти на места, открытые коммуникации. В такой рабочей атмосфере, как считают руководители KPMG (и в этом я с ними абсолютно согласна), работать гораздо приятней. Можно с уверенностью смотреть в будущее, уважать себя и с позитивным настроением двигаться вперед.