



HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Сыйақы: 3–8 параметрлері

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Сыйақы төлеу жүйесінің келесі параметрі – еңбек өтіліне байланысты төлем. Сонымен қатар, алдыңғы параметрдегідей, жалақыға қосымша ақы туралы айтылады, яғни қызметкер алатын сыйақының тұрақты бөлігін ұлғайтқан кездегі жайды айтамыз. Бұл жолы біз оған не үшін қосымша ақы төлейміз? Біз оны ынтымақтастық уақыты үшін қосымша төлейміз: біздің ұйымда жұмыс істегеніне қанша уақыт болса, соғұрлым ол ай сайын автоматты түрде ақы алады. Бұлай етуге бола ма, негіз бар ма? Компанияда ұзақ жұмыс істеген адам әрқашан ол компания үшін пайдалы бола бермесі анық. Оның жетістіктерінің қорытындысын шығармай тұрып неліктен біз оған көп ақша төлеуіміз керек? Бұл мәселе туралы ойланыңыз.

Сіз бұл мәселеге бас қатырып ойландыңыз және ол жайында пікіріңіз бар деп сенемін. Біздің және сіздің болжамдарды салыстырып көрейік. Сонымен сарапшылар ұзақ қызмет еткені үшін қосымша төлемді қашан енгізуді ұсынады? Ұзақ қызметі үшін қосымша ақы төленгеннен кейін адамның жетістіктерге деген қызығушылығы артады деген кепілдік берілмейді ғой? Атап айтқанда, компания ең алдымен, қызметкердің жұмыс орнына мүмкіндігінше көп пайда әкелуіне мүдделі. Ендеше, бұл қосымша ақы арқылы біз тікелей еңбек нәтижесінен бөлек басқа нәрсені де ынталандырамыз. Не нәрсеге ынталандыруға болады? Ең алдымен бұрынғы қызметкерлер жаңадан келген мамандарды үйретеді. Жаңадан келген деп біз жас маманды емес кәсіпті жаңа қолға алған адамды айтамыз.

Компания өз қызметкерлерін оқыту және дайындауда сыртқы провайдерлерге сеніп тапсыра алмаған кезде, жаңадан келгендерді дамытуға тәжірибелі қызметкерлерден артық адам жоқ. Тәжірибелі қызметкерлер мен жаңадан келгендер арасында бәсекелестік пайда болып, жас қызметкерлерді оқытуға қарттардың ынтасын төмендететін қатынастар тууы мүмкін. Бұл шиеленісті немесе ықтимал бәсекелестікті төмендету үшін компаниялар мен тәжірибелі қызметкерлерді, яғни көптеген жылдар бойы компанияға қызмет еткен адамдарға ақы төлеу тұрғысынан неғұрлым тиімді жағдай жасалады. Бұл өте айқын, жарқын фактор, яғни: «біз сізді жоғары бағалаймыз, сіз бәсекелестіктен тыссыз» дегенді ұқтырады. Осындай көңіл бөлу мен мәртебе беру оларды тыныштандырып, жаңадан келгендерді шын көңілден үйретуге жетелейді, яғни ұйымдық корпоративтік ерекшеліктер өте ауқымды болған және сыртқы провайдер жаңадан келгендерді сапалы оқыта алмайтын жағдайда – бұл тапсырма тәжірибелі қызметкерлерге жүктеледі. Олар бұл қызметті табысты, тиімді және бәсекесіз атқару үшін олардың жалақысына қосымша ақы төленеді.

Компаниялардың төлем жасауының тағы бір себебі, менің пікірімше, қарапайым себеп болуы мүмкін, яғни бұл адамдардың көз алдында әділ төлем жасау арқылы оларды өздеріне иландыру әдісі. Өйткені, мысалы, арнайы білімі жоқ, біліктілігі өте жоғары емес, зияткерлік еңбекпен айналыспайтын адамдар үшін олардың компанияға қосқан үлесінің көрсеткіші – бірінші кезекте, жұмыс істеген жылдары деп саналады. Әрине, олар серіктес болған жылдарына, әрі компания оларды осы уақыт ішінде жұмыстан босатып жібермегендіктен, «ендеше біз жаман жұмыскер болған жоқпыз» деген оймен өтемеақы күтеді. Әрине, компания оларға басқаларға қарағанда әділ, жоғары сыйақы беруі керек. Міне, мен үшін қызықты факт: ұзақ уақыт қызмет көрсеткені үшін қосымша ақы төлеу – Американың мұнай-газ өнеркәсібіндегі кәсіподақтардың міндетті талабы екен. Бұл – талап. Осылайша, ұжымдық шарттың осы тармағы арқылы қызметкерлерге ақы төлеуді қамтамасыз етеді.

Бізде тағы сыйақы беру жүйесінің 2 параметрі бар, екеуі де әлеуметтік пакетпен байланысты. Ол – әлеуметтік пакеттің ыңғайлылығы мен деңгейі. Қазір бұл элементтер туралы әңгімелейік. Әлеуметтік пакеттің мақсаты туралы біраз еске сала кетейін. Компания бюджетінің шығыс бабында көрсетілетін бұл шығынның мақсаты қандай? Бұл шығын – ең алдымен тұтырудың қажетті құрылымын қамтамасыз етуге арналған. Керек компания, керекті бір салада тұтынушы болуы керек.

Адамдарға қаржыны қолма-қол төлеп, ақшалай берген кезде оны олар өз қалауы бойынша жаратуға мүмкіндіктері бар. Ал компанияға мұндай жарату үнемі пайдалы бола бермейді. Компания өзінің жұмыс күшін толық жаңғыртуға мүдделі, яғни оның уақытында демалып, тамақтанып, компанияның мүддесі үшін дамыған және кәсіби дайындықтан өткен маман бол-



ғанын қалайды. Компания жұмысшылардың жақсы тамақтанып, жақсы демалып, жұмыс күшін арттырып, жеке және кәсіби тұрғыдан дамыту үшін мүдделі.

Егер компания мұндай тұтынуға қызығушылық танытса, ол әлеуметтік пакетті, яғни тұтыну үшін адамға қаржылай ресурспен төлеуге емес, қызметкердің бұлай тұтынуы оның өзі үшін керек екенін ұқтыра отырып, оларды тікелей осы қызметтерді тұтынуға итермелейді. Сонымен бірге, біз мұндай пакет компанияның өзі үшін өте пайдалы екенін жақсы білеміз. Соңғы жылдары әлеуметтік пакет пен әлеуметтік пакетке жұмсалатын шығындардың үлесі компания қызметкерлері шығындарының жалпы құрылымы бойынша өсіп келетінін де айта кету керек. Кейбір сарапшылардың пікірінше, ол – компанияның қызметкерлеріне жұмсайтын жалпы бюджеттің 60%-на дейін жетеді. Міне, осындай ауқымды үлес.

Ыңғайлылыққа келер болсақ. Әрине, қызметкерлер әлеуметтік пакеттің ыңғайлы болуын және адамдар жалпы тізімнен «буфет» қағидасына сәйкес, өздері үшін неғұрлым қолайлы түрде таңдалғанын қалайды. Ол қызметкерлер үшін ыңғайлы. Бұл жағынан компанияға да ыңғайлы. Бірақ, екінші жағынан, «буфет» деп аталатын қағидаттарға негізделген өте икемді әлеуметтік пакеттерді басқару да оңай емес. Әрине, басқару шығындары өте көп. Әрі әуресі де шаш етектен. Сондықтан кейбір компаниялар әлеуметтік форманы ұйымдастырудың осы формуласына әлі көше қоймаған. Көбінесе компаниялар әлеуметтік пакеттің жинақталған және тұрақты тобын ұсынады, яғни барлық қызметкерлерге әлеуметтік төлемдер бірдей беріледі.

Әлеуметтік пакеттің құрамдас бөліктерінің біреуін пайдаланбайтын болсаңыз, тұтастай әлеуметтік пакетті тұтыну мүмкіндігін жоғалтасыз, яғни бұл ақшаны жарата алмайсыз. Мұның ұтымсыз тұсы қандай? Компанияның жоспары бойынша әлеуметтік пакет адамдарға толықтай өздеріне жарату үшін енгізілді. Ал бұл өнімдерді адамдар тұтынбайды. Себебі дәл сол қызметтерді тұтынуды қажет деп таппайды. Компанияға бұдан шығын келеді. Ия, біз қызметкерлерімізге фитнес залдарында абонементтер сатып аламыз. Бірақ, екіншіше қарай, қызметкерлер бұл спорт залдарына өте сирек барады, тіпті келмейді де. Біз асханада жеңілдікпен немесе тегін тамақтану ұсынамыз, ал біздің қызметкерлеріміздің бірі үйінен ішеді немесе қандай да бір себептермен өздеріне қолайлы басқа жерден ішеді. Сонымен, компания қаржысын желге шашқан болып шығады. Әрине, компаниялар мұндай қаражатты бос жұмсаудан бас тартуға тырысуда. Дегенмен таңдау құқы деген бар. Тағы бір айта кетерлігі – компаниялардың өз қызметкерлеріне арналған әлеуметтік пакет ретінде ұсынылатын жеңілдіктерді тұтынуға қалай ынталандыратыны туралы мысал. Ол – қажет дүниеге қаржыны бөліп төлеу, яғни қазір фитнес залға абонемент толық сатып алмай, қызметкерге 20 немесе 30%-ын төлеу ұсынылады. Қалған 70–80%-ын компания өзі төлейді. Бұл демалыс-сауықтыру орындарына берілетін жолдама сияқты. Жұмыскер еңбек демалысы кезінде үй тірлігі, жиналып қалған күрделі жөндеуді жасап шаршамай, демалысы кезінде денсаулығын түзеп келгені маңызды. Сол кезде компания: жолдаманың 10%-ын өзіңіз төлеңіз, қалған 90%-ы біздің мойнымызда дейді. Бұндай бірлескен қаржыландыру, адамдардың жеңілдікті өз басына тұтынатынына кепілдік береді. Көтермелеудің осы түрін дамытудағы тағы бір қызықты үрдіс – әлеуметтік пакет қызметкердің осы компанияға жұмысқа тұрған соң әрқашан жеңілдіктердің белгілі бір жиынтығын пайдалана алатынына кепілдік болып табылады. Қазір мұндай үрдісті компаниялар арақидік болса да пайдаланып келеді. Ал әлеуметтік жәрдем ақылардың бір бөлігі барлық қызметкерлерге емес, ерекше қызметкерлерге беріледі. Осылайша, ең перспективалы HiPo, жоғары әлеуеті бар қызметкерлер немесе ең маңызды санаттағы мамандар марапатталды. Осылайша, әлеуметтік пакет компанияны дамытуға қосқан үлесі үшін қызметкерге алғыс айту түрін білдірді.

Келесі суретте сіздерге әлеуметтік пакеттің дәстүрлі, ең таралған элементтерінің тізімін ұсындым.

Бірінші бағанда сіз еуропалық компания үшін дәстүрлі компоненттерді көрсеңіз, плюс немесе минус белгісі бар екінші бағанда біздің, отандық мекемелердегі әлеуметтік пакеттердің осы компоненттерінің болуын таңбаладым. Еуропалықтардың тізімін қарайықшы. Ең алдымен, еуропалықтар қазіргі дәстүрлі әлеуметтік пакет ішінде қазаға байланысты демалыс алу тұрғанын мақтан тұтады. Мен не айтқым келеді? Бұл – қазақстандық әлеуметтік пакеттер үшін де дәстүрлі. Бұл жағынан біз тіпті Еуропаның алдында тұрмыз.



Әлеуметтік пакеттердің ең көп тараған түрлері

Еуропа

- Еңбек демалысы, қазаға байланысты
- 25 күнге дейін төленетін еңбек демалысы
- Сақтандыру
- Оқу және мансап биігі
- Зейнетақы төлемдері
- Жаңа жылдық отырыстар

ҚР

- +
- +
- ?
- Техникалық оқу
- ?
- +

Өйткені, біздің мәдениетімізде әу бастан-ақ адамдық құндылықтарды түсіну немесе отбасылық қарым-қатынас құндылықтары жоғары тұрады. Екінші компонент – 25 күндік ақылы демалыс. Жалпы алғанда, қазақстандық қызметкер таң-тамаша болмайды, өйткені біз үшін бұл да дәстүрлі. 20-дан 30 күнге дейін бізде демалыс бар – бұл жұмыс күндері. Олар, әдетте, толыққанды бір демалыс айына айналады, оған қазақстандық еңбек етушілердің бәрінің еті үйренген. Еуропада үшінші орында сақтандыру тұрады. Ал бұл жағынан Қазақстанда мәселе бар. Өйткені барлық компаниялар өз қызметкерлерінің денсаулығын және өмірін сақтандырмайды. Ал егер өмір заң бойынша сақтандырылса, медициналық сақтандыру, өкінішке қарай, барлық компанияларда емес. Бұны біздің елде тегін медициналық көмек бар екендігімен түсіндіреді.

Адамдар компаниядан қосымша ақысыз медициналық қызметтер ала алады. Оқу мен мансап биігі. Еуропалықтар үшін бұл әлеуметтік пакеттің дәстүрлі компоненті. Бірақ біздегі көптеген компанияларда техникалық оқыту әлі де басым. Себебі оқудың басқа формалары қарастырылмаған. Бірақ алға дамып келе жатқан жергілікті компаниялар да бұл бағдарламаларды ақырындап енгізе отырып, бұл – қызметкерлерді ынталандыру мен ұстап тұрудың маңызды факторы екенін түсінеді.

Зейнетақы төлемдері. Бізде олар заң бойынша талап етіледі, бірақ осыған байланысты бізде маңызды мәселелер бар. Өкінішке қарай, жұмыс беруші мен Қазақстандағы жұмысшылардың зейнетақы төлемдері еңбек жолы аяқталғаннан кейін адамның толыққанды қамсыз өмірін шынымен қамтамасыз ете алатынына сенімді емес. Бұл тұрғыда біз зейнетақы жарналарының мөлшері мақтанарлықтай екенін және зейнеткерлердің болашақ қамсыз өмірін қамтамасыз ететінін айтуымызға әлі ертерек.

Жаңа жылдық отырыстар. Бұл жағынан біз еуропалықтармен өте ұқсаспыз. Жаңа жылдық корпоратив біз үшін әлеуметтік пакеттегі дәстүрге айналған компонент. Оған бәріміз үйренген-біз. Тіпті дағдарыс уақытында да, мемлекеттік қызмет органдарында бұл туралы шектеу қойылған кезде де адамдар: «Жоқ, біз сонда да тойлаймыз» деді. Олар тіпті бұл мерекеге өз қалталарынан ақша қосуға да дайын болды, өйткені біздің адамдар үшін, біздің мәдениетімізде адамдар арасындағы қарым-қатынастар өте маңызды. Сыйақымен көтермелеу жүйесінің 8 параметрі туралы әңгімені қорытындылай келе, тағы бір рет атап өткім келетін дүние – бұл параметрлер бір мезгілде қолданылғанда жақсы нәтиже береді, яғни ұйымның басқаруында белгілі бір стратегия бар. Сыйақы жүйесінің әртүрлі компоненттері бірін-бірі толықтыра алады. Мысалға, әлеуметтік пакеттің жоғары деңгейі жалақының төмен деңгейінің өтемақысы түрінде болуы мүмкін және бұл компанияның өзі үшін әлдеқайда тиімді болуы ықтимал. Қызметкердің белгілі бір тұтынатын заты мен қызметіне қаржы жұмсаңыз және оны ақшалай бермеңіз. Естеріңізде болса, Қазақстандағы жекешелендірілген ірі, тау-кен компанияларында осы әдіс сақталғанын айтқанбыз. Әлеуметтік пакеттің ыңғайлы болуы қызметкер мен компания арасындағы психологиялық шарттың оң әсерін арттыруға мүмкіндік береді. Компанияда жұмыс істейтін адамға жұмыстан кейін өздерін жайлы сезінуге мүмкіндік беретін артықшылықтар бұл. Төлем



жүйесі туралы әңгімені аяқтар тұста еңбекақы төлеудегі дағдарысқа қарсы кейбір үдерістерді қарастырғым келеді. Бұл ақпаратты Head Group компаниясы 2010 жылы ұсынды. Тек 2008–2009 жылдардағы дағдарыстың нәтижелері туралы. Біз сіздермен британдық компаниялар туралы айтып отырмыз.

- Жетістігіне байланысты ақы төлеу
- Дифференциалды төлем (негізгі сана, топ-пеформер, HiPO және т.б)
- Өзгермелі үлес өсімі
- Орталықтандырылған төлем түрі
- Бенчмарк

Сарапшылар нені ескерді? Еңбекақы төлеуде қандай өзгерістер болды? Біріншіден, жетістігіне орай төленетін ақы күшейді. Егер бұрын компаниялар көбінесе осы байланыс бар екендігін жарияласа, бірақ бұл байланысты қамтамасыз етуге шынымен тырыспайтын еді. Дегенмен дағдарыс жағдайынан кейін компаниялар көп төлемге қол жеткізген адамдар шынымен-ақ жақсы жұмыс істеп жүр ме деп дәлірек бақылау жасай бастады. Компания қызметкер жұмысының нәтижелері жақсарған жағдайда ғана жалақыға көбірек қаражат жұмсайды, яғни, компаниялар ең алдымен қызметкерлердің ең маңызды санаттары яғни, негізгі сана, топ-пеформер, HiPO және т.б ғана алдымен жоғары деңгейде еңбекақы алуын қадағалай бастады. Компания бірінші кезекте компанияның марапаттау жүйесі қызметкерлерді қанағаттандыра ала ма деп алаңдайды. Қалған санаттағылар көзге ілінбей жатады, яғни менеджмент үшін алдыңғы қатарлы қажетті мамандар емес болып қалды. Себебі айнымалы үлесті ұлғайтуға мүмкіндік беретін ауыспалы үлес компания үшін қызметкерлерге тиімсіз шығындарды болдырмауға мүмкіндік береді, яғни бұл – адамдар жұмысының нәтижелері, тұтастай алғанда, компанияның нәтижелері жоғары болған жағдайда ғана сол адамдарға көбірек қаржы жұмсай алатынымыздың кепілі. Осылайша, банкроттық пен өз қаржылық жағдайының нашарлау қаупі аз.

Төртінші тренд – төлем мәселесін орталықтандыру. Батыс компанияларының басшылары: «Егер біз қаржылық жағдайды бақылағымыз келсе – осы мәселелерді орталықтан шешейік», – деді. Ал, салаға билік әлдеқайда аз беріледі.

Ал соңғы тренд – бенчмаркпен жұмыс, яғни компаниялар нарықтағы белді бәсекелестердің тәжірибесіндегі өзгерістерді мұқият бақылауға кірісті. Өз жүйелерін тиімдірек құру үшін сыйлық жүйесіндегі жаңа элементтерді қадағалай бастады. Мұндай еңбекақы төлеу жүйесі дағдарыстан кейінгі уақытта байқалды.

Қаржылық емес сыйақылар

- Жеке басы мен мансап жолының өсу мүмкіндігі
- Ыңғайлы жұмыс уақыты (қашықтан жұмыс істеу, басталуы/аяқталуы т.б)
- Қарым-қатынас, ұжыммен араласу
- Жұмыстағы жанға жағымды әсер мен әсем безендірілу
- Жетістікті бағалаудағы тиімді әдістер
- Қызметкердің еңбегін ел алдында айтып көтермелеп отыру (айдың үздік қызметкері т.б)

Сыйақы төлеу жүйесі туралы әңгімені қорытындылай келе, қаржылық емес сыйақылар туралы әңгіме айтсақ. Бұл тақырып та өзекті. Өзектілігі артып келмесе, кемімейді. Қаржылай



емес сыйақыларға не жатады? Жеке және дара мансапты дамыту мүмкіндіктері. Қызметкерге басқа бөлімдерде өз-өзін көруге мүмкіндік береміз. Біз оның қазіргі кездегі тікелей міндеттерінің бір бөлігі болмаса да, тағы бір нәрсе үйренуге ұмтылуын құп көреміз. Бұл үшін жұрт бізге риза. Өйткені кенеттен адам жұмыс орнында компания мүддесі үшін ғана отырғанын сезсе жұмысындағы қуанышты күндері азая береді. Енді қаржылық емес сыйақыларға тоқталсақ.

Жұмыс уақытының ыңғайлы болуы – өте өзекті мәселе. Кейде қызметкерлер өздері бұл сыйақының қаншалықты маңызды екенін түсінбейді. Жастар жағы бұл жағдайды көп бағалайды. Ал орта буынға түсіндіру керек. Себебі олар жұмыстан бос уақытты өте маңызды деп санамайды. Ал жастар жағына бұл өте маңызды. Ыңғайлы жұмыс уақыты деп нені айтамыз? Мысалы кейбір шаруаларды қашықтан-ақ атқара салу. Яғни жұмыскер кейбір күндері жұмысқа келмей-ақ қашықтан жұмыс атқара береді.

Қазақстандық компаниялар ішінде мен «Қазақтелекомның» Алматы кеңсесі жұмыстың осы әдісіне жүгінетінін білемін. Жалпы алғанда, бұл өте жақсы. Себебі бұл жас аналардың жұмысын пайдалануға мүмкіндік береді. Білікті, сұранысқа ие қызметкерлер бар, бірақ олар кейбір күндері үйінде болғысы келеді. Себебі олардың басқа да міндеттері бар. Егер компания олардың ыңғайына жығылса және үйден шықпай-ақ, жұмыстың бір бөлігін орындауға мүмкіндік берсе, қызметкер тарапынан әрине, адалдық артады. Екіншіден, бұл түсіністікпен қатар, компанияның жұмыс кестесін ыңғайландырып бергенінің арқасында қызметкерлердің жалақыға қатысты жоғары талаптары азая бастайды. Тағы бір ыңғайлылық – жұмыс күнінің басталуы мен аяқталуының жылжуы. Мысалы, мегаполис тұрғындары кептеліс уақытының өзгергенін байқаған шығар. Себебі көптеген компаниялар жұмыс күнін тоғыздан емес оннан бастап жүр. Адамдарға кептеліске түспей, бір сағат болса да үйінде болып, жұмысқа көтеріңкі – көңіл күймен келу де жақсы. Сөйте тұрғанмен, олар кеңседе кешкі жетіге дейін болады. Бұл кезде де кептеліс азайып қалады. Кешкі 7:00-ден кейін үйге жету де оңай. Уақытын үнемдеп, жүйкесіне салмақ түсірмейді. Компания мұны ынталандыру пакетіне қосымша дәлел ретінде пайдалануы мүмкін.

Қаржылай емес сыйақыға тағы не кіреді?

Компания қызметкерлердің өзара қарым-қатынасы. Компаниямен бас қосулар өткізіп, демеуші болады. Жергілікті компаниялар арасында, «жергілікті» деп айтуға болмайтын шығар, бірақ мен бұл тәжірибе «Теңізшевройлда» бар екенін білемін. Мұнайшылар вахта негізде жұмыс істейді. Олар 2-3, кейде 4 апта жұмыс істеуге кетеді. Әрине, қызметкерлер қарым-қатынастың жетіспеушілігіне ұшырайды. Жалғыздықты сезінбеу және азайту үшін компанияның басшылығы кешке бас қосуға демеушілік жасайды, әріптестерімен бірлесіп уақыт өткізіп, бейресми түрде араласа алады. Адамдарды шешімдер қабылдау үдерісіне тарту және кейбір ұйымдастырушылық іс-шараларға қатысуға бейімдейді.

Жағымды жұмыс ортасы және жұмыс орнының әдемі безендірілуі де тағы бір маңызды нәрсе.

Жайлы жұмыс орны деген кезде біз, әрине, бөлме ішінің әсемдігін ғана айтпаймыз. Бұл – үдеріс те. Ол қаншалықты орнықты, қаншалықты үйлесімді, адамға шамадан тыс күйзелістен құтылуға ыңғайлы болса, жұмысындағы қателіктерге жол бермейді.

Жетістігін бағалаудағы тиімді әдістер. Біз бұрынғы дәріс кезінде басқарушылық жетістіктер жүйесін талдаған кезде, мені жұмыс беруші менің жұмысым бойынша бағаласа – бұл компанияға деген адалдығымды айтарлықтай арттырады деген едік. Өйткені, әрине, жұмыс істеп жүрген кезінде ешкім әділетсіз қарым-қатынасқа шыдап уақыт өткізуге келіспейді. Сондықтан, жетістіктерді бағалау жүйесі құрылымдалған болса – кәсіби қызметтің шеңберінде әділеттілікті сезінуге ықпал етеді. Батыс сарапшылары бұл сыйақының соңғы түрі компанияларда өте танымал болып келетінін айтады. Бұл бізге бұрыннан таныс.

Бұл идеологиялық құралдар өте белсенді болған – Кеңес одағынан қалған мұра деп айтуға болады.



Келесі мәселе – Total Reward тұжырымдамасы

TotalReward тұжырымдамасы

- Сыйақының барлық түрлерін қамтиды, материалды және материалды емес түрлері де кіреді
- Түрлі компоненттердің үйлестімділігін қамтамасыз етеді – философия, құндылықтар және компания мәдениеті
- Жетістіктері жетілдіруге арналған
- Сыйақыға қатысты барлық шығындар туралы ұжымның алдында үнемі есеп беріп отыруды қарастырады

Жалпыланған сыйақы жүйесі. Бұл қандай түсінік? Ол барлық материалдық және материалдық емес заттарды қоса алғанда, барлық сыйақы түрлерінің маңыздылығын мойындауға негізделген. Бұл жүйе түрлі компоненттердің үйлесімділігін қамтамасыз ету үшін жасалған. Не үшін? Компанияның философиясы, құндылықтары, мәдениеті. Сыйақы жүйесінің құрамдас бөліктері, яғни жалақы және әлеуметтік пакет құрылымы, бонус және т.б. Мұның бәрі, негізінен, компанияның миссиясына, философиясына және құндылықтар жүйесіне қайшы келмеуі керек.

Total Reward тұжырымдамасы – жетістіктерді жетілдіруді қамтамасыз етуге бағытталған. Тек «сұлулық» үшін емес, ең алдымен ұйымның тиімділігін арттыру үшін... Ол сыйақыға жұмсалатын шығындардың барлық баптары бойынша топқа басшылықтың үнемі есеп беруін көздейді. Өкінішке қарай, біздің компанияларда менеджерлер осы әдісті қолданбайды. Олар компания әлеуметтік пакетке қанша ақша жұмсайтыны туралы тіпті білмейді де. Кейде олар бұл – қызметкерлердің жалпы шығындарының өте маңызды бөлігі екенін түсінбейді. Ал Total Reward жүйесінде менеджмент мұны есептеп қана қоймай, сонымен қатар адамдарды оқытуға қанша ақша жұмсалғанын, қанша адам оқытылғанын, әлеуметтік пакетте қанша әлеуметтік төлемдер қолданылғанын және тағы басқалар туралы хабардар етіп отырады. Бүгінгі дәріс соңында, KPMG компаниясының Total Reward жүйесін ұсынуға рұқсат етіңіздер.

KPMG-мені TotalReward

Жеке тұлғаның өсуі

- Адамға инвестиция
- Дағдыларды ұштау
- Даму
- Жетістікті жетілдіру
- Мансапты арттыру

Көз тоймайтын келешек

- Көзқарас пен құндылықтар
- Өсу мен жетістік
- Тараптардың қатысуға деген қызығушылығы
- Имидж бен абырой

Жағымды жұмыс орны

- Адамдарға деген назар
- Алға сүйрейтін көшбасшылар
- Қызықты жұмыс
- Сенім мен құзірет беру
- Ашық коммуникациялар

Толыққанды сыйақы

- Жалақы
- Ауыспалы бөлігі
- Пайда
- Мойындау

Көріп отырғаныңыздай, суретте төрт үлкен компонент бар. Ол адамдарға инвестициялау саясатын ұстанады: дағдылар мен құзыреттерді күнделікті дамыту, жетістіктерді басқару және мансапты байыту, яғни қаржылық сыйақымен байланысты емес жағы, бірақ бәрібір жалпы сыйақы тұжырымдамасының маңызды бөлігі саналады.



KPMG-те осы жүйенің екінші үлкен компоненті – болашаққа сәйкес болуы. Бұл көзқарас пен құндылықтар, яғни компания қызметкерлерге компанияның болашаққа сеніммен қарауы үшін барлық күш-жігерін жұмсайтынына көз жеткізуге тырысады: компаниялардың құндылықтары мен мақсаттарының өзектілігі бақыланады, өсу мен табыстар қамтамасыз етіліп, компанияны ішкі және сыртқы ортада ықтимал қақтығыстарды шешуге тырысып, біздің бизнеске ықпал ететін барлық адамдардың пікірлері мен мүдделерін ескере отырып, «мүдделі тараптардың» тұжырымдамасының философиясы қолданылады. Бұл болашақта компанияның тұрақты дамуына кепілдік береді.

Имидж және абырой сыйақы жүйесінің айрықша элементі. Жеке компонент жалақыға арналады. Міне, бұл жерде біз: жалақы, айнымалы бөлік, артықшылықтар, яғни әлеуметтік жеңілдіктер және мойындауды айтамыз. Қараңызшы, олар материалдық және материалдық емес, қаржылық және қаржылық еместі біріктірді.

Ал KPMG-ның TotalReward жүйесіндегі соңғы компоненті – бұл жайлы жұмыс орны, оң жұмыс ортасы. Адамдарға деген назар. Бұл бәріне ұнайды. Себебі, біз жұмыста 8 сағаттық жұмыс күнін кеңседе отыратынымызды айтсақ, уақытымыздың көп бөлігін осында өткіземіз. Әрине, өміріңіздің көп бөлігін жағымды ортада өткізсеңіз, онда сіздің өміріңіз де сондай-ақ жағымды бола бастайды.