

## ГЛАВА 43. УПРАВЛЕНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

### Основные понятия и термины

Основополагающие принципы	Система вознаграждения
Управление вознаграждением	Суммарное вознаграждение
Философия вознаграждения	

### Цели изучения данной главы

После прочтения этой главы вы сможете дать определение этим ключевым понятиям. Кроме того, вы должны понимать:

- смысл и цели управления вознаграждением;
- суть философии и основополагающих принципов вознаграждения;
- основополагающие принципы вознаграждения;
- как стратегии вознаграждения воплощаются в жизнь;
- компоненты систем вознаграждения;
- концепцию совокупного вознаграждения;
- факторы, влияющие на уровень зарплаты;
- схемы выражения признательности работникам;
- пособия, льготы и дополнительные преимущества для сотрудников.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

Управление вознаграждением — это стратегия, политика и процессы, обеспечивающие признание и вознаграждение сотрудников за их вклад в достижение целей организации, подразделения и рабочей группы. Его сутью является разработка, практическое внедрение и дальнейшая поддержка систем вознаграждения (взаимосвязанных процессов, практических методов и процедур, определяющих, как следует ранжировать рабочие позиции с точки зрения адекватной оплаты труда на этих позициях, оценивать вклад конкретных сотрудников; разработки и последующего использования структуры категорий сотрудников и оплаты труда в соответствии с этими категориями; премирования и иного признания достижений сотрудников и их эффективной работы;

предоставления работникам различных материальных льгот; дальнейшего совершенствования этой системы). Цель системы вознаграждения состоит в удовлетворении потребностей и самой организации, и всех заинтересованных сторон, а также в том, чтобы обеспечивать при этом справедливость, равноправие и последовательность.

Однако необходимо подчеркнуть, что управление вознаграждением не сводится лишь к зарплате и льготам работников. В равной степени оно подразумевает такие виды нефинансового вознаграждения, как выражение признательности, предоставление возможностей обучения и развития, а также расширение должностных обязанностей.

Цели управления вознаграждением перечислены ниже. Как будет показано далее, эти процессы базируются на философии, которую можно выразить в виде основополагающих принципов, проявляющихся через систему вознаграждения.

## ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

Управление вознаграждением дает ответы на два фундаментальных вопроса: 1) как мы оцениваем своих работников и 2) как мы намерены вознаграждать их в соответствии с их ценностью?

Управление вознаграждением преследует следующие цели:

- способствовать достижению целей бизнеса за счет создания культуры высокопроизводительного труда и его стимулирования;
- определять, что важно с точки зрения поведения и результатов работы;
- согласовывать практику вознаграждения с нуждами работников;
- вознаграждать людей за ценности, которые они создают;
- привлекать и удерживать высококлассных специалистов, в которых нуждается организация;
- мотивировать людей, чтобы заручиться их приверженностью и вовлеченностью;
- создавать дополнительную стоимость посредством внедрения эффективной, но приемлемой по стоимости практики вознаграждения.

Однако Гошал и Бартлетт (Ghoshal and Bartlett, 1995) напоминают нам, что управление вознаграждением направлено главным образом на повышение ценности работников [для организации]. Оно не ограничивается просто определением их ценности.

## ФИЛОСОФИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Философия вознаграждения состоит из совокупности ценностей и убеждений, влияющих на стратегию вознаграждения, а также на разработку и функционирование системы вознаграждения. Эта философия может быть определена

и выражена в форме основополагающих принципов. Но она может быть и негласной — во всех организациях существует философия вознаграждения, управляющая практикой вознаграждения, даже если она не имеет четкой формулировки. Она может быть всего лишь общим представлением о том, что следует делать, например предлагать конкурентоспособные зарплаты или платить по результатам труда. Философия вознаграждения закладывает фундамент для принятия решений о том, как следует вознаграждать людей. Ниже приведен пример философии вознаграждения, существующей в Colt Telecom:

«Colt убеждена, что талантливые и мотивированные сотрудники исключительно важны; талантливые люди позволяют нам быть впереди конкурентов и дают результаты, на которых строится успех Colt. Colt стремится к тому, чтобы предложить заработную плату и пакет дополнительных льгот в качестве вознаграждения сотрудникам за их вклад в успех компании и гарантировать, что при этом учтены как конкурентность внешнего рынка, так и соответствующие внутренние факторы».

## ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ

Основополагающие принципы уточняют, какой именно подход к использованию управления вознаграждением намерена применить организация. Основопологающие принципы вознаграждения могут иметь отношение к следующим вещам:

- разработке политик и практических подходов к вознаграждению, способствующих достижению целей компании;
- предложению вознаграждения, которое поможет развитию культуры высокопроизводительного труда, а также привлечению, удержанию и мотивированию персонала;
- сохранению конкурентоспособных ставок заработной платы;
- вознаграждению людей в соответствии с их вкладом;
- признанию ценности всего персонала, вносящего достойный вклад, а не только лучших работников;
- допущению разумной степени гибкости в процессы вознаграждения и в выбор льгот самими работниками;
- делегированию линейным менеджерам большей ответственности за принятие решений о вознаграждении.

Основополагающие принципы часто рождаются в результате соглашения менеджеров высшего звена, достигнутого с помощью специалистов компании или сторонних консультантов по вознаграждению. Но эти принципы встретят большее понимание, если в их формулировке будут участвовать сотрудники организации. Затем можно довести основополагающие принципы до всеоб-

щего сведения, чтобы углубить понимание того, что лежит в основе политики и практики вознаграждения. Однако работники будут временно отстранены от вынесения суждения об этих принципах, до тех пор пока они не почувствуют, как те работают. Работникам важны не принципы сами по себе, а проистекающая из них практика выплат и представление о «выгодности» работы. Значение имеет не риторика, а реальность.

Ниже приведен пример основополагающих принципов компании Diageo.

- *Производительность*: разработана система вознаграждения, отражающая коллективные и индивидуальные достижения.
- *Рынок*: вознаграждение отражает географический или функциональный рынок, на котором оперирует работник, и сравнивает его с рынком конкурентов в пользу работника.
- *Коммуникация*: Diageo преследует цель разъяснить всем «составляющие и ценность пакета вознаграждения, влияющие на него критерии и то, как сотрудники сами могут повлиять на этот пакет».
- *Эффективность*: компания ищет «наилучшие практики» и гарантирует, что ее программа льгот «останется эффективной для компании и ее сотрудников».

## СТРАТЕГИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Стратегия вознаграждения дает толчок для разработки и последующего функционирования системы вознаграждения, чтобы та достигла трех целей: высокой эффективности, конкурентоспособности и справедливости. Она преследует цель дать ответ на два базовых вопроса: 1) что мы должны сделать со своей практикой вознаграждения, чтобы она соответствовала цели, и 2) как мы намерены добиться этого? Это декларация о намерениях, которая определяет, что организация хочет делать в будущем для развития и осуществления политики, практических методов и процессов вознаграждения, чтобы они способствовали достижению ее бизнес-целей и удовлетворяли потребности всех заинтересованных сторон. Все это должно дать чувство цели и направления движения и заложить фундамент для разработки политики, практики и процессов вознаграждения. Эта стратегия основывается на понимании нужд организации и ее работников и того, как эти нужды лучше всего удовлетворить. Тревор (Trevor, 2011) так отозвался о стратегическом вознаграждении: «...средство повышения эффективности компании и обеспечения ей конкурентного преимущества посредством согласования стратегий, систем, практики и процессов выплаты заработной платы с организационной стратегией. В качестве инструмента менеджмента заработная плата перестает быть лишь расходами на наем необходимой рабочей силы и превращается в средство, обеспечивающее соответствие уникального и неповторимого актива компании — ее работников — стратегическому направлению организации».

## Содержание стратегии вознаграждения

Вот что утверждали Армстронг и Мерлис (Armstrong and Murlis, 2007): «Стратегия вознаграждения будет характеризоваться разнообразием и обусловлена как наследием прошлого, так и реалиями будущего». Все стратегии вознаграждения отличаются друг от друга, равно как и организации. Конечно, в стратегиях разных организаций будут присутствовать похожие аспекты вознаграждения, но к ним будут относиться по-разному, в зависимости от различий в контексте организаций, бизнес-стратегий и культур. Но реальность стратегии вознаграждения такова, что она не является четко выраженным процессом, как полагают многие. Стратегия вознаграждения эволюционирует, меняется, а иногда оказывается реактивной, а не упреждающей. Зачастую стратегия вознаграждения вынуждена представлять собой балансирование на грани из-за потенциально противоречивых задач. Например, может возникнуть необходимость примирить противоречащие друг другу цели обеспечения конкурентоспособности на внешнем рынке и справедливости в оплате труда сотрудников организации — назначение какому-то одному специалисту более высокой зарплаты под влиянием внешних рыночных факторов может нарушить некую внутреннюю гармонию и взаимоотношения в коллективе. Или же вера в необходимость универсально применимой системы вознаграждения может вступить в противоречие с ощущаемой потребностью в сегментации (то есть формированию зарплатных пакетов, исходя из разных принципов для различных должностных позиций, профессий или даже конкретных сотрудников, что может отражать как владение особенными знаниями и навыками, так и вид и уровень вносимого вклада).

Стратегия вознаграждения может быть весьма общим документом и просто указывать общее направление, в котором должно развиваться управление вознаграждением. В дополнение к этому (или в качестве альтернативы) стратегия вознаграждения может предложить список конкретных намерений в отношении конкретных аспектов управления вознаграждением, например:

- разработку системы «суммарного вознаграждения»;
- введение оплаты по результатам труда;
- замену существующей схемы оплаты в зависимости от достигаемых результатов;
- введение новой структуры категорий работников и заработных плат;
- замену отжившей схемы оценки работы;
- введение формализованной схемы признания заслуг;
- развитие гибкой системы дополнительных материальных льгот;
- проведение проверок соблюдения принципов равной оплаты труда — для обеспечения того, что работа одинаковой ценности будет оплачиваться одинаково.

## ПРИМЕРЫ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ В СТРАТЕГИЯХ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

*Airbus*: Ввести систему оплаты в зависимости от производительности труда для всех работников; убедиться в том, что зарплатные ставки конкурентоспособны по отношению ко внешнему рынку; разобраться с аномалиями, вызванными негибкими подходами, например с размытием зарплатных категорий: когда для того, чтобы сотрудник смог получать доплаты, его приходится переводить в более высокую категорию.

*AstraZeneca*: Продвигать культуру, которая ценит, отдает должное и вознаграждает за выдающуюся эффективность.

*Centrica*: Установить связь между заработной платой и производительностью труда и соотносить уровень зарплат с ситуацией на рынке.

*The Children's Society*: Разработать гибкие и справедливые системы вознаграждения, которые будут содействовать нашей миссии и корпоративным целям посредством признания вклада, ответственности, командной работы и инноваций и будут чувствительны к тенденциям рынка, но не будут слепо им подчиняться.

*Diageo*: Раскрыть потенциал каждого сотрудника для достижения целей компании в эффективности.

*Совет графства Кент*: Платить людям справедливую зарплату и вознаграждать дополнительно за выдающийся вклад.

*Национальный союз учителей*: Разработать новую структуру оплаты с расширенными категориями и ввести новую схему оценки работы как основу этой структуры.

*Tesco*: Вознаграждать персонал за сделанный вклад таким образом, чтобы дать сотрудникам возможность непосредственно почувствовать пользу от успехов компании, которых они помогают достигать.

## Критическая оценка концепции стратегий вознаграждения

Проблема со стратегическим подходом к вознаграждению состоит в том, что он сулит больше, чем делает. Это противоречит основной мысли таких американских авторов, как Лоулер (Lawler, *Strategic Pay*, 1990), Шустер и Зингхейм (Schuster and Zingheim, *The New Pay*, 1992), по мнению которых стратегический подход является мощным рычагом для повышения эффективности бизнеса. Томпсон (Thompson, 1998) подчеркивал следующее:

«Максимум, на что могут надеяться компании при использовании своего подхода к вознаграждению, — это то, что он не исказит отношения [между менеджерами и работниками]. Таким образом, управление вознаграждением — это работа по ограничению ущерба, а не “стратегический рычаг для организационной трансформации”, о котором так соблазнительно написано в работах американских исследователей».

Тревор (Trevor, 2011) задался вопросом: насколько оплата может быть стратегической? Он заявил, что рационализм здесь ограничен, и указал на то, что, как правило, системы оплаты выбирают за их законность («лучшая

практика», по мнению такого учреждения, как CIPD, и консультантов по вопросам менеджмента), а не в силу чисто экономических причин. Он отметил следующее (Там же): «То, что хотят (подход), и то, что намереваются сделать (проект), может никак не отразиться в том, что будет достигнуто (функционирование)». Однако нельзя отрицать, что наличие чувства цели и направления — прекрасная вещь и что при всех недостатках стратегического подхода к вознаграждению это оправдывает его.

## ПРИМЕРЫ СТРАТЕГИИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

### Стратегия вознаграждения ВТ

Стратегия вознаграждения в компании ВТ (British Telecom) представляет собой лишь черновой набросок, просто указывающий общее направление, в котором должно развиваться управление вознаграждением персонала компании, насчитывающего 90 тыс. человек. Акцент сделан на использовании целостного подхода суммарного вознаграждения. Этот подход можно сформулировать следующим образом: «Используйте весь спектр видов вознаграждения (заработную плату, премии, льготы и выражение признательности) для того, чтобы набирать и удерживать лучших работников, а также поощрять и вознаграждать достижения, если их действия и поведение согласуются с ценностями ВТ».

### Основополагающие принципы

В основе стратегии вознаграждения ВТ лежит совокупность основополагающих принципов, определяющих подход, которым пользуется организация в вопросах вознаграждения. Эти основополагающие принципы являются фундаментом политики вознаграждения и задают направления действий, предусмотренных в стратегии вознаграждения. Они выражают философию вознаграждения этой организации — ее ценности и убеждения относительно того, как следует вознаграждать людей. Вот шесть основополагающих принципов, определяющих структуру системы вознаграждения в ВТ.

1. Увязка с бизнесом.
2. Понятность и прозрачность.
3. Рыночная конкурентоспособность.
4. Дифференциация в зависимости от производительности.
5. Выбор и гибкость.
6. Равная оплата.

Если не вдаваться в детали, то в основе вознаграждения работника лежат три основных элемента.

1. Производительность работника и его вклад в исполнение своей роли — что значит «демонстрировать высокую индивидуальную эффективность»?
2. Конкурентоспособность нынешней заработной платы работника по сравнению с существующими (и прогнозируемыми) заработными платами на соответствующих местных рынках — насколько зарплата соответствует ситуации на внешнем рынке?
3. Результаты бизнеса и способность компании платить — может ли компания позволить себе вкладывать деньги в дополнительные выплаты?

Эти три столпа опираются на принципы ясности («фокус на роли»), равной оплаты и выбора.