

Введение

Оплата труда персонала в динамичной деловой среде

Питер Т. Чингос

Когда в 1997 году вышло первое издание этой книги, деловой климат в США был совершенно другим. Тогда финансовые рынки уже несколько лет находились в фазе беспрецедентного подъема. Многие известные компании зафиксировали рекордную прибыль, но, что еще более важно, миллионы вновь созданных компаний намеревались вписать свои страницы в историю бизнеса, иногда переворачивая прежние представления о связи между прибылью и рыночной стоимостью компании, выборе между экономическим ростом или ростом прибыльности, необходимых условиях эффективной предпринимательской деятельности. С тех пор произошло многое: лопнул мыльный пузырь Internet-экономики, старым и вновь созданным компаниям пришлось вернуться к основополагающим понятиям бизнеса, в том числе и долгосрочным последствиям возможной глобальной экономической депрессии.

Это общее похолодание экономического климата повлияло на все аспекты предпринимательской деятельности и привело к пересмотру взглядов на формы и системы оплаты труда вообще и философию оплаты по результату в частности. Насколько эффективно распределение акций среди персонала в рамках различных премиальных программ, в частности для менеджеров и рядовых работников? Как компании провести различие между прекрасными, средними и плохими работниками? Как ей сохранить свои лучшие кадры даже в период экономических трудностей? Как часто необходимо оценивать результаты труда работника и итоги деятельности компании? Какие экономические выгоды получает работник на протяжении своей трудовой жизни?

Это отнюдь не исчерпывающий перечень тех вопросов, с которыми сталкиваются руководители современного бизнеса, но и он наглядно доказывает, что “оплата по результату” — это очень непростой вопрос, особенно в условиях быстрого изменения деловой среды. Хотя концепция “оплаты по результату” получила широкое распространение в США (подавляющее большинство компаний считают своим долгом по меньшей мере упомянуть о ней в своих ежегодных заявлениях для прессы), но те из компаний, которые серьезно изучили вопрос, столкнулись с массой практических проблем. Простую выдачу всем работникам компании нескольких ее акций вряд ли можно считать эффективным долгосрочным подходом к решению проблемы, даже если это и считается (по крайней мере на первый взгляд) надежным средством заинтересовать работников в конечных результатах труда. Учитывая сложность проблемы, я и мои коллеги из *Mercer Human Resource Consulting* решили вернуться к вопросам, рассмотренным в первом издании этой книги, расширить комментарии по ключевым проблемам и в некоторой степени пересмотреть основные положения с учетом опыта последних лет.

Как следует из названия, основная цель книги состоит в исследовании моделей оплаты труда персонала и их связи с результатами работы отдельного работника, хозяйственного подразделения или компании в целом. Необходимо отметить, что оплата по результату — это не более чем один кусочек в гораздо более масштабной мозаике, а именно в методах управления человеческим капиталом компании, чтобы завоевать и упрочить долгосрочное конкурентное преимущество.

Переход к представлению о человеческом капитале как о специфическом виде инвестиций в противоположность его трактовке как неисчерпаемого экономического

ресурса, готового к использованию при первой необходимости, видимо, принадлежит к самым революционным сдвигам в сознании бизнесменов за последние годы. Сидя на заседаниях советов директоров самых разных компаний, я неоднократно наблюдал, как человеческий капитал постепенно приобретает в глазах менеджеров не меньшую важность, чем финансовый капитал или основные средства, особенно с точки зрения долгосрочного процветания компании. По мере того как ухудшается экономическая ситуация, эффективное управление человеческим капиталом имеет все шансы превратиться в последнее средство достижения долгосрочного финансового процветания и наращивания стоимости акционерного капитала.

Конечно, оплата по результату — это лишь одна из переменных в уравнении со многими неизвестными. Хотя в этой книге и затрагиваются разнообразные аспекты управления человеческим капиталом (например, организация труда, управление интеллектуальным потенциалом компании), но прежде всего она посвящена разработке и применению различных форм и моделей оплаты труда, льгот и компенсаций с точки зрения философии оплаты по результату. Следовательно, ее главная цель состоит в подробном анализе всех элементов эффективной модели оплаты труда, причем каждая глава, как правило, посвящена одному такому элементу. Поэтому книгу можно читать последовательно или начинать непосредственно с глав, представляющих наибольший интерес. Авторы старались дать читателю представление обо всем многообразии оплаты по результату, о наборе инструментов, в нее входящих, их сравнительных преимуществах и недостатках. Рассматриваются в ней также проблемы бухгалтерского учета и налогообложения, издержек на оплату труда при тех или иных ее формах и системах.

В определенном смысле эта книга представляет собой справочник, содержащий информацию о достоинствах и скрытых подводных камнях оплаты по результату. Одновременно каждая ее глава написана на основе богатого коллективного опыта консалтинговой компании *Mercer*, знакомит с лучшими образцами моделей оплаты труда в самых успешных компаниях США. Коллективная мудрость, созданная многолетней работой в консалтинге за счет сотрудничества с крупнейшими транснациональными корпорациями и проведения научных исследований по оплате труда, не позволяет считать эту книгу лишь учебником для начинающих. Авторы не стремились дать единственно правильные рекомендации для внедрения любой из описанных в книге форм и моделей оплаты труда, они лишь описали основные принципы выбора адекватной для конкретной компании модели, явно или неявно проверенные на опыте многих успешных компаний. Именно эти принципы авторы имеют в виду, говоря о самых прогрессивных методах работы в этом направлении. Их значение состоит в том, что они позволяют убедиться в соответствии выбранной для внедрения модели оплаты труда общим стратегическим целям компании, ее способности позитивно повлиять на модель поведения работников, в правильном определении ключевых факторов успеха и их адекватной оценке.

Прогрессивные модели оплаты по результату

Поскольку лучшие модели оплаты по результату из опыта разных компаний постоянно упоминаются в последующих главах, будет логично сначала определить принципы, на основе которых они отбирались. На страницах нашей книги мы постоянно возвращаемся к этим принципам. Их практическая реализация зависит от конкретных обстоятельств, но смысл остается неизменным.

Миссия компании

Прежде чем разрабатывать модель оплаты труда, любая компания должна сформулировать свою миссию. Как ни банально это звучит, но, не сформировав миссию,

компания вряд ли сумеет правильно определить, чего она ждет от своих работников, не говоря уже о том, чтобы установить связь между ключевыми показателями деятельности и отдельными элементами оплаты труда. Что считать хорошей работой? Как оценить ее количественно? Прежде чем отвечать на эти вопросы, надо знать, к чему стремится компания. Иначе говоря, четко определенная миссия компании — это основа, на которой создаются все эффективные модели оплаты по результату.

Что такое миссия компании? Чтобы не ввязываться в терминологические дискуссии о различиях между “миссией”, “видением” и “стратегией”, определим ее просто как ясное понимание поставленной цели. Чтобы сделать миссию основой своей модели оплаты труда, совсем необязательно высекать ее в камне или вывешивать над каждым кофейным автоматом. Зато все сотрудники компании обязаны отчетливо понимать, чего они должны добиться завтра, через неделю, через месяц и через год.

При наличии такой миссии все остальные элементы эффективной модели оплаты труда легко складываются вокруг нее, как пазлы в детской игре, образуя целостную картину. Если же ее нет, то даже самые лучшие модели оплаты труда не дадут ожидаемых результатов. Конечно, иногда они приносят некоторую пользу, но скорее случайно, чем намеренно.

Направленность модели оплаты труда

Если миссия компании — это место назначения, то требуется указать и путь, по которому можно добраться от точки *A* (где компания находится сейчас) до точки *B* (куда компания стремится попасть). Правильная направленность моделей оплаты труда имеет решающее значение в том случае, если компания стимулирует именно то поведение работников, которое необходимо для достижения поставленных целей. Часто приходится сталкиваться с разочарованием топ-менеджеров, когда они убеждаются в невозможности реализовать разработанную с большим трудом и затратами миссию. При ближайшем рассмотрении иногда оказывается, что причина этого — несоответствие между тем, что компания стимулирует, и тем, что ей необходимо для реализации миссии.

Направленность модели оплаты труда — это не просто определение модели желаемого поведения работников, это еще и обеспечение *связи* между размером выплат и реально полученным экономическим эффектом от изменения модели поведения. Исследования выплат льгот и компенсаций в успешных компаниях, проведенные компанией *Mercer*, показывают, что в большинстве случаев такие выплаты ориентированы на некоторые внешние показатели, например, на прирост результатов по сравнению с прошлыми годами или на улучшение результатов деятельности по сравнению с основными конкурентами.

Представим себе компанию, разработавшую глубоко дифференцированную систему материального стимулирования, в которой максимальные выплаты в два-три раза превышают средние. Теоретически компания должна выплачивать максимальную сумму вознаграждения лишь при достижении исключительных результатов деятельности. Но что такое “исключительные результаты” и как оценить степень их исключительности? Сопоставив плановые показатели с уровнем прошлых лет и с аналогичными показателями ближайших конкурентов, можно по крайней мере сказать, действительно ли запланированные результаты представляют собой нечто исключительное. Без оценки некоторых внешних данных компания рискует выплачивать большие деньги за посредственные с точки зрения рынка результаты или, наоборот, будет недостаточно вознаграждать действительно блестящие достижения. В любом случае между результатом и вознаграждением возникает разрыв, а изменение модели поведения сотрудников в желательном направлении становится сомнительным.

Целостность концепции

Как уже упоминалось, оплата труда — это лишь один из аспектов управления человеческим капиталом. Хотя трудно переоценить значение правильно выбранной модели оплаты труда, другие переменные в уравнении человеческого капитала тоже нельзя недооценивать. Еще важнее факт неразрывной связи между ними. Эффективное управление человеческим капиталом требует разработки комплексной стратегии оплаты труда персонала, связывающей в единое целое оплату труда, различные льготы и компенсации, возможности карьеры.

Наше понимание человеческого капитала основано на том, что существуют важные элементы, не укладывающиеся в рамки традиционной концепции оплаты труда: персонал, технологические процессы, организационная структура компании, информация и знания, процесс принятия решений. Осознание роли каждого из этих элементов в общей деловой стратегии компании позволяет разработать оптимальную систему мотивации персонала и в том числе — модель оплаты труда. В свою очередь это означает максимально эффективный отбор, развитие и обучение, мотивацию способных работников. Такой комплексный подход в сочетании с основательно разработанной оплатой по результату способен решающим образом повлиять на качество решений в управлении человеческим капиталом и одновременно на общие финансовые результаты деятельности.

Роль топ-менеджеров

Однако даже комплексный подход и тщательная проработка всех аспектов оплаты труда способны обмануть ожидания компании, если ее топ-менеджеры не горят желанием внедрить все это на практике. Если исполнительный директор демонстрирует на деле и на словах свое стремление реализовать концепцию оплаты по результату, то такой настрой распространяется и на нижние ступени организационной иерархии. Если же исполнительный директор, заявляя о необходимости преобразований, на деле не проявляет особого рвения или заинтересованности (например, не привлекает топ-менеджеров к реализации различных мероприятий по внедрению проекта на уровне подразделений), то рядовые работники отнесутся к этому как к очередной словесной кампании. И будут правы.

В чем выражается участие исполнительного директора во внедрении модели оплаты по результату в самых успешных компаниях? Он лично изучает и рекомендует для изучения подчиненным наиболее прогрессивный опыт как в своей компании, так и достигнутый конкурентами. Опыт признается прогрессивным лишь в том случае, если достигнуты блестящие результаты как в финансовом так и в нефинансовом выражении. Если исполнительный директор лично участвует в определении критериев оценки деятельности, это очень способствует распространению среди сотрудников ясного понимания принципов оценки их трудового вклада и его содержания.

Не менее важна готовность исполнительного директора непосредственно руководить проведением преобразований. Поскольку в настоящее время многим компаниям приходится пересматривать свои позиции из-за изменения деловой среды, исполнительные директора все больше внимания уделяют постановке целей и разработке стратегии, попутно занимаясь оценкой степени их реализации. Очень важно также, чтобы в этот процесс вовлекались не только пять-шесть непосредственных подчиненных исполнительного директора, но и широкий круг менеджеров высшего и среднего звена. Все они должны осознавать, что тщательное управление внедрением проекта оплаты по результату имеет важнейшее значение для успеха компании в будущем. В свою очередь они передадут эту идею своим подчиненным.

Оценка трудового вклада

Адекватная оценка личного трудового вклада работника остается неизменным условием эффективной оплаты по результату. Самая лучшая модель оплаты труда и самое настойчивое и энергичное внедрение не значат ничего, если в конце года нельзя оценить результаты труда каждого сотрудника и подразделения, а затем сопоставить показатели оценки с плановыми заданиями.

Традиционно смысл оценивания деятельности состоит в том, что “цифры говорят сами за себя”. В начале года (или другого отчетного периода) компания устанавливает определенные задания по финансовым показателям, обеспечивающие реализацию ее стратегических целей. В конце периода сравниваются фактические показатели деятельности с плановыми и работники получают вознаграждение за свой труд в виде премий, льгот, дополнительных возможностей продвижения по службе и т.п. Хотя в настоящее время все еще широко распространена оценка результатов лишь в черно-белых красках (т.е. плановые задания либо выполнены, либо нет), но, тем не менее, все больше компаний придают значение и оттенкам серого цвета.

В частности, все большее внимание уделяется нефинансовым показателям как критериям оценки трудового вклада. Это может проводиться в форме составления индивидуальной сбалансированной системы показателей, куда заносятся финансовые показатели, качество менеджмента, удовлетворенность потребителей и накопление интеллектуального капитала. Но вполне возможен и менее формальный вариант, когда часть премии по итогам года выплачивается в зависимости от нефинансовых показателей, например качества продукции или расширения ее ассортимента. Иногда целесообразно рассмотреть в качестве критериев количественные показатели более общего уровня, например, прибыль на одну акцию.

Еще один способ оценить деятельность компании и ее работников состоит в установлении целого ряда разнородных плановых показателей. Однако не рекомендуется их использовать при расчете вознаграждения работников, поскольку это делает его излишне сложным и перегруженным. В конце года выполнение или невыполнение этих количественных показателей оценивается с качественной стороны, т.е. с точки зрения влияния на конкурентные позиции компании и особенностей конкурентной ситуации в отрасли за истекший период. Одна из компаний, с которой мы сотрудничали, определила такой подход как “качественную оценку количественных показателей”.

Эффективность оценки несовместима с формальным подходом, когда из-за невыполнения плана выпуска продукции на одну единицу или рентабельности на 0,01% весь персонал лишается премий независимо от анализа конкретной ситуации. Очевидная связь между результатами труда и вознаграждением необходима при любых обстоятельствах. Хорошие результаты труда должны поощряться, а плохие — нет.

Сбалансированность модели оплаты труда

К самым сложным проблемам разработки любых видов оплаты по результату принадлежит достижение сбалансированности между различными ее элементами и соответствующими показателями деятельности. По мере роста компании и усложнения организационной структуры ее цели в различных направлениях бизнеса становятся взаимно противоречивыми. В краткосрочной перспективе многие компании придают первостепенное значение обеспечению прибыли на одну акцию (Earnings Per Share — EPS) не меньшей, чем прогнозируемое деловыми изданиями или фондовой биржей среднее значение. Однако согласовать эти краткосрочные цели с обеспечением устойчивого роста в долгосрочной перспективе не всегда получается, поскольку послед-

ний требует значительных капитальных инвестиций и соответственного уменьшения прибыли на акцию. Четко сформулированная миссия компании позволяет свести эти противоречия к минимуму, хотя определенная напряженность все равно сохраняется.

Если компания заявляет о том, что она платит за результат, то возникает вопрос: что следует понимать под результатом — абсолютную сумму прибыли в финансовой отчетности или относительный показатель рентабельности? Если курс акций вашей компании растет на 20% ежегодно, а у ваших ближайших конкурентов — на 30%, то можно ли считать это удовлетворительным результатом? Если курс акций компании падает в меньшей степени, чем в среднем по отрасли, стоит ли торжественно отмечать это событие? Заслуживают ли ваши работники вознаграждения за то, что результаты компании в этом периоде не такие плохие, как в прошлом?

Аналогичные вопросы возникают и в других ситуациях. Как часто, например, необходимо подводить итоги и оценивать результаты труда? Большинство компаний выплачивают премии ежегодно, однако некоторые успешные компании предпочитают составлять план выплаты вознаграждений на несколько лет, чтобы топ-менеджеры не теряли из виду долгосрочные цели. Каково должно быть соотношение между вознаграждением в денежной форме и в форме акций компании? Чрезмерное увлечение программами распространения своих акций иногда приводит к самым неожиданным последствиям, например, к повышению коэффициента текучести кадров.

Вряд ли можно найти единый для всех компаний идеально сбалансированный вариант, но можно попытаться выявить несколько принципов разработки комплексной системы оплаты по результату. Оценивая любую систему оплаты по результату, необходимо обращать внимание на связи между ее отдельными элементами и на те модели поведения, которые она призвана стимулировать. Если она ориентирована на стимулирование противоречивых целей, то вряд ли можно надеяться на ее сбалансированность.

Программы премирования для топ-менеджеров

Проблема стимулирования топ-менеджеров в условиях, когда компания в целом получает не слишком хорошие результаты, особенно сложна и деликатна. На первый взгляд кажется вполне логичным, что никто из сотрудников не может претендовать на вознаграждение, если компания не обеспечивает некоторого минимального уровня плановых показателей. Однако часто такой подход оказывается близоруким. Если компания находится в сложном положении, то именно менеджеры, стоящие у ее руля сегодня, должны будут завтра вывести ее из кризиса. Отказ выплатить им вознаграждение сегодня может обернуться потерей ключевых специалистов завтра. Это в свою очередь усугубит ситуацию, особенно если учесть, что ваших ключевых менеджеров могут взять на работу конкуренты.

Когда проводились интервью с 20–30 менеджерами из сотни признанных лучшими журналом *Fortune*, все они признались, что им выплачивают вознаграждение, даже если результаты деятельности компаний не оправдывают ожиданий акционеров. Формы выплаты различны (например, предоставление пакетов акций компании, выплаты наличными и т.п.), но общий принцип выплаты вознаграждений топ-менеджерам независимо от достижений компании широко распространен.

В этой книге мы рассмотрим различные аспекты эффективных моделей оплаты по результату более детально. Во многих главах приведены реальные ситуации из практики различных компаний с комментариями и рассуждениями о том, в каких еще обстоятельствах можно использовать аналогичный подход. Каждая глава представляет собой самостоятельное целое и посвящена определенной проблеме. Авторы надеются, что им удалось охарактеризовать и проанализировать широкий круг вопросов и проблем, связанных с персоналом, оценкой деятельности и оплатой труда.