



**Модульная программа
«HR практикум: тренды
в HR и практические навыки».**

Оплата труда и мотивация.

**Концепция
совокупного поощрения**

**Модуль 6
5 сентября 2020 г.**

Программа

Модуль 1: Задачи Стратегического HR	май
Модуль 2: Структура и роль HR подразделения	июнь
Модуль 3: Вопросы найма сотрудников.	4, 11 июля
Модуль 4: Обучение и развитие персонала.	25 июля, 1 августа
Модуль 5: Управление эффективностью	15, 22 августа

Модуль 6: Оплата и мотивация труда	5, 12 сентября
Модуль 7: Управление талантами, планирование преемственности.	26 сентября, 3 октября
Модуль 8: Развитие корпоративной культуры.	17, 24 октября

Наши правила



Отключаем мобильные
телефоны



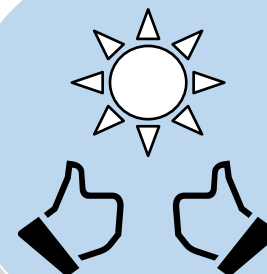
Мы - пунктуальны



Не боимся задавать
вопросы



Делимся опытом и
знаниями



Мы - активны и позитивны!



Виртуальное
терпение

СОВОКУПНОЕ ПООЩРЕНИЕ

Философия и стратегия оплаты

- Философия оплаты
 - Отставать от рынка
 - Опережать-отставать
 - Опережать рынок
- Стратегия оплаты

Принципы управления совокупным поощрением

- ✓ внутренней справедливости и внешней конкурентоспособности;
- ✓ прозрачности определения пакета поощрения;
- ✓ зависимости размера поощрения от результатов Компании и от личной результативности работника.

Проблемы казахстанских организаций

КАК СЕЙЧАС

Персонал:

- Текучесть кадров
- Демотивация
- Несправедливость

КАК ХОТИМ

Персонал:

- Удержание сильных кадров
- Усиление бренда Работодателя
- Повышение мотивации и лояльности работников
- Выстроить пути карьерного развития

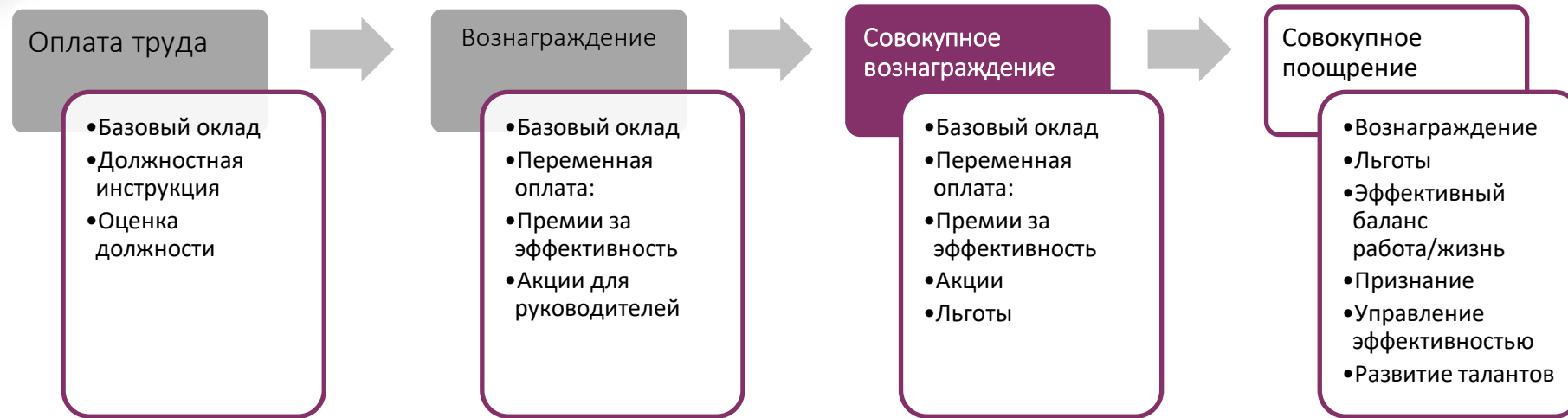
Оплата труда:

- Текущая иерархия должностей не отражает вклад / ценность и реальный функционал должности, оплата привязана к должности, а не вкладу
- При установлении уровня оплаты отсутствует сравнение по конкурентоспособности оплаты с рынком, не учитывается региональная дифференциация
- Отсутствие окладных диапазонов не позволяет выделить высоко результативных работников, что уравнивает в оплате и приводит к демотивации

Оплата труда:

- Внутренняя согласованность / справедливость оплаты труда в зависимости от вклада / ценности должности
- Внешняя конкурентоспособность вознаграждения / четкое понимание стратегии вознаграждения
- Дифференцированный справедливый подход к установлению уровня оклада, в зависимости от вклада/ функционала должности и личной результативности работника

Эволюция системы поощрений



Задача работодателя – привлекать, мотивировать, вовлекать и удерживать сотрудников.

Задача сотрудника – выдать предприятию результаты и высокую производительность, за это компания обеспечивает их тем, что представляет для них ценность. Это называется Ценностным Предложением Работникам.

Эта область за последние годы претерпела значительные изменения и наиболее успешные компании в борьбе за таланты стали использовать все составляющие системы совокупного поощрения - вознаграждение, льготы, баланс работа/жизнь, признание, управление эффективностью, развитие и карьерный рост, т.е не Совокупным Вознаграждением, а Совокупным Поощрением.

Подход совокупного поощрения



В рамках подхода совокупного поощрения HR службы стремятся найти **оптимальное сочетание его элементов**, которое не только позволит привлечь, мотивировать и удерживать сотрудников, но также будет способствовать повышению их удовлетворенности и вовлеченности:

- **Привлечение** это способность организации найти талантливых сотрудников, необходимых для достижения успеха компании. Одним из путей решения этой задачи является найти такие «приманки» в составе системы совокупного поощрения, которые привлекут необходимый тип талантливых сотрудников.
- **Мотивация** – способность обеспечить такое поведение сотрудников, которое позволит достигнуть наивысший уровень эффективности сотрудников/компании: **внутренняя мотивация** связана с факторами – индивидуальное понимание успешности; уважение к личности, доверие и возможности продвижения по службе. Чем выше внутренняя мотивация тем выше эффективность. **Внешняя мотивация** ассоциируется с осязаемым поощрением, таким как оплата труда.
- **Вовлеченность** предполагает наивысший уровень приверженности сотрудника, проявления инициативы с его стороны.
- **Удержание** способность организации сохранять в своих рядах сотрудников, вносящих ощутимый вклад в успех организации, то тех пор пока это является взаимовыгодным.

Процесс разработки программ совокупного поощрения



HR Стратегии госорганов в загадочной стране Бутан

1. Миссия
2. Лидерство:
3. Организационные процессы:
4. Какое поведение ожидается от сотрудников?
5. HR стратегия?
6. Какая стратегия вознаграждения должна использоваться в каждой организации?

Комитет по делам культуры и религии:

1. Сохранить культуру, традиции, духовные ценности;
2. Религиозный деятель, 63 лет
3. Иерархия, процедуры, звания
4. Компетенции?

Комитет по информатизации :

1. Внедрить новую цифровую культуру и цифровизацию страны, особенно в образование и медицину;
2. ИТ лидер, 35 лет, образование в лучшем мировом ВУЗе, работавший ранее в Google;
3. Вновь созданный госорган, Проектный подход, оргпроцессы не закреплены формально, определены рабочие группы.

Комитет лесного хозяйства

1. Грамотно управлять лесными ресурсами, выстраивать коммерческие отношения с соседними государствами, зарабатывать деньги для страны;
2. Бывший бизнесмен, 42 года, амбициозный патриот своей страны
3. Четкие цели, все выражено в цифрах, процессы оптимизированы, подчинены результатам, быстрым решениям. Нанимаются рыночные консультанты

HR стратегия состоит из **общего плана организации по привлечению, удержанию и мотивации сотрудников**

Стратегия HR службы: Какая функция ключевая в каждом Комитете?

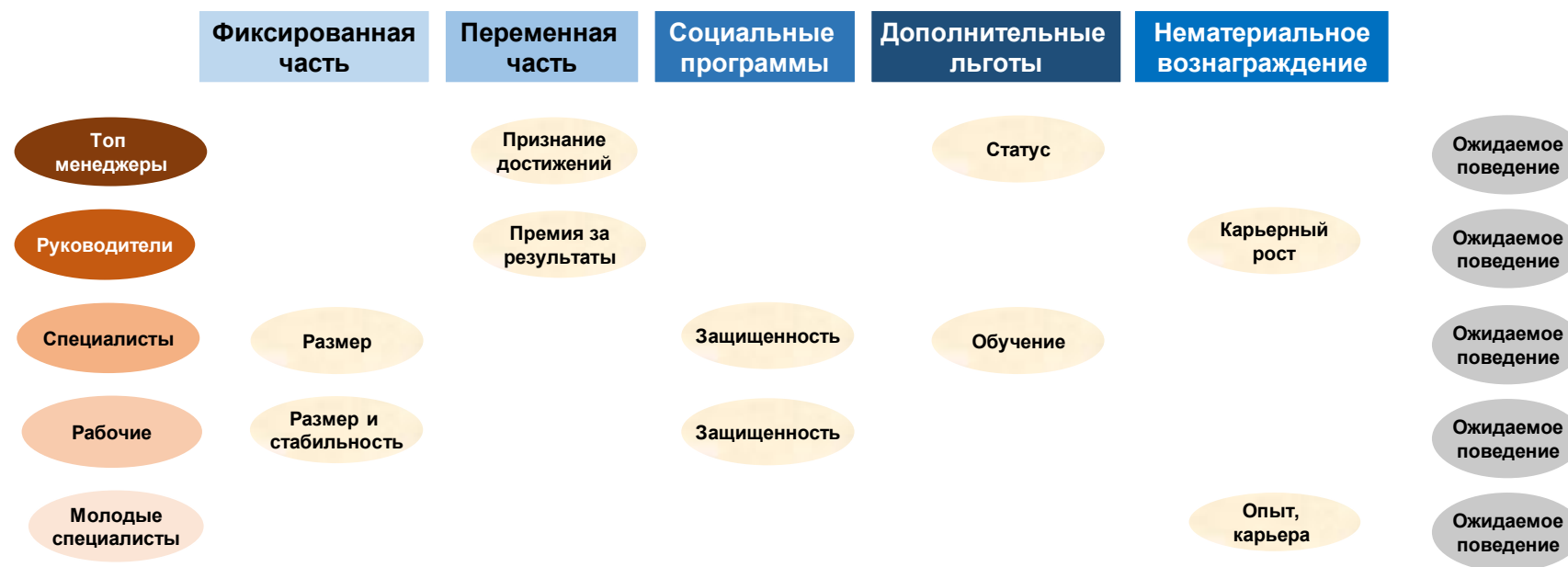
Система совокупного поощрения - определение

Совокупное поощрение –это монетарный и немонетарный доход, получаемый работниками в обмен на их время, таланты, усилия и результаты.

Совокупность поощрений – это интеграция шести составляющих, с помощью которых можно эффективно привлекать, мотивировать и удерживать таланты, необходимые для достижения компанией желаемых результатов.



Влияние составляющих совокупного поощрения на ожидаемое поведение (пример)



Характер мотивации существенно различается для разных групп персонала Компании. В каждой из групп можно выделить ведущие мотиваторы, которые в наибольшей степени влияют на поведение.

Смена поколений

Основные драйверы вовлеченности	Миллениалы	Поколение X 1963 - 1984	Бейби Бумеры 1943 - 1963	Ветераны
Уважение и признание	1 st	2 nd	3 rd	4 th
Профессиональное развитие	2 nd	1 st	5 th	6 th
Стратегия и цели	3 rd	4 th	2 nd	3 rd
Оплата труда и льготы	4 th	3 rd	1 st	2 nd
Управление эффективностью	5 th	6 th	4 th	1 st
Удовлетворенность клиента	6 th	5 th	6 th	5 th

У детей есть свой словарь терминов



- Wha wha wha Я устал
- Wha wha wha Я голоден
- Wha wha wha Мне скучно
- Wha wha wha Мне жарко
- Wha wha wha У меня что-то болит

Менеджерам приходится учить словарь нового поколения сотрудников

- Я хочу больше денег Мой руководитель меня не ценит
- Я хочу больше денег Мне нужно больше обратной связи
- Я хочу больше денег Мне хотелось бы больше баланса личной жизни
- Я хочу больше денег Хочется больше фокуса на развитие
- Я хочу больше денег И правда нужно больше денег 😊

ТЕСТ:
Давайте подумаем, какие скрытые мотивы и желания двигают сотрудником, если он просит о повышении вознаграждения

Наши исследования показывают, что только
34% сотрудников связывают улучшение результативности с увеличением вознаграждения

Система совокупного поощрения – составные части

Стратегия совокупного поощрения – это искусство комбинирования шести основных составляющих в конкретные пакеты, которые помогают достичь максимальной вовлеченности сотрудника в работу компании. Для того, чтобы стратегия совокупного поощрения была успешной, сотрудники должны воспринимать монетарное и немонетарное поощрение как нечто ценное.

Шесть основных составляющих совокупного поощрения:



Система совокупного поощрения— определение составных частей



Вознаграждение — денежные средства, выплачиваемые работодателем работнику за оказанные услуги.

Льготы — программы, которые работодатель использует для дополнения денежного вознаграждения, выплачиваемого сотруднику.

Баланс работа — жизнь — философия, которая с помощью конкретных практических форм работы, политик и программ оказывает поддержку сотрудникам в достижении успеха как на работе, так и за ее пределами

Признание — Выражение признательности сотруднику: усилиям, поведению и эффективности. Программы бывают формальными и неформальными.

Развитие талантов — Объединяет возможности и инструменты, позволяющие сотрудникам повышать уровень своих умений, навыков и компетенций в рамках краткосрочной и долгосрочной карьеры в организации. Возможности карьерного роста подразумевают планирование, которое помогает достижению сотрудниками их целей построения карьеры.

Управление эффективностью — координация усилий со стороны организации, подразделений и отдельных сотрудников. Она направлена на достижение бизнес-целей и успеха компании. Сюда входят формулирование ожиданий, демонстрация умений и навыков, оценка, обратная связь и непрерывное совершенствование.

Общее и совокупное поощрение - пример

Нематериальные

Внутренние
ценности
или
мотивация

Материальные

Все, что имеет
материальное
выражение

ОБЩИЕ ПРИМЕРЫ	ЭЛЕМЕНТЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
■ Культура и климат ■ Лидерство и руководство ■ Карьера/возможности роста ■ Баланс работы и личной жизни ■ Полномочия должности ■ Признание	Нематериальные (внутренние ценности)	Совокупное поощрение
■ Машины ■ Клубы ■ Скидки	«Активные льготы»	
■ Пенсия ■ Медицинское обслуживание ■ Оплаченный отпуск ■ Обязательные программы ■ Замещение доходов	«Пассивные льготы»	Совокупное вознаграждение
■ Акции ■ Акции результативности	Системы долгосрочного поощрения	
■ Годовые выплаты ■ Бонусы/ единоразовые премии	Система краткосрочного варьируемого поощрения	Прямой совокупный доход
■ Базовый оклад ■ Почасовая оплата	Твердый оклад	Совокуп-ный доход

Влияние составляющих совокупного поощрения на ожидаемое поведение



Разные составляющие вознаграждения стимулируют
различные типы поведения персонала

Преимущество подхода совокупного поощрения



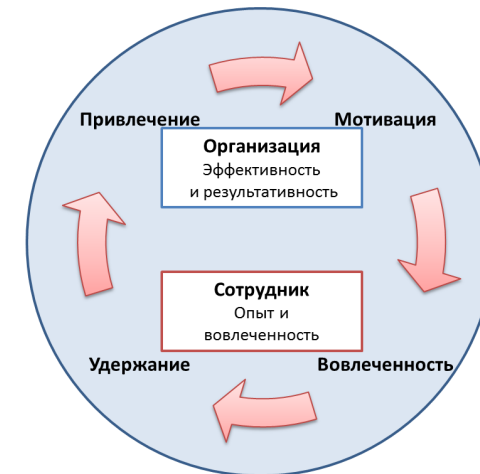
Усиливая такие области, как привлечение мотивация, вовлечение и удержание работников, компания может добиться следующих результатов:

Повышение прибыльности:

- между мотивацией сотрудников и качеством продукта компании существует непосредственная связь
- Компании высоко оцениваемыми их сотрудниками, часто имеют более высокие прибыли.

Более низкие затраты на оплату труда: многие программы, относящиеся не к вознаграждению, являются низкозатратными решениями

Большая степень гибкости: количество элементов совокупного поощрения, позволяет компаниям быстро и качественно реагировать на запросы сотрудников перекомпоновывая элементы по разным группам сотрудников.



Базовая заработная плата

Задание

Расположите должности в соответствии с весом/вкладом для организации:

1. Бухгалтер
2. ИТ специалист
3. Водитель
4. Главный бухгалтер
5. Специалист канцелярии
6. Юрист
7. Специалист по обучению
8. Кассир
9. Директор по персоналу

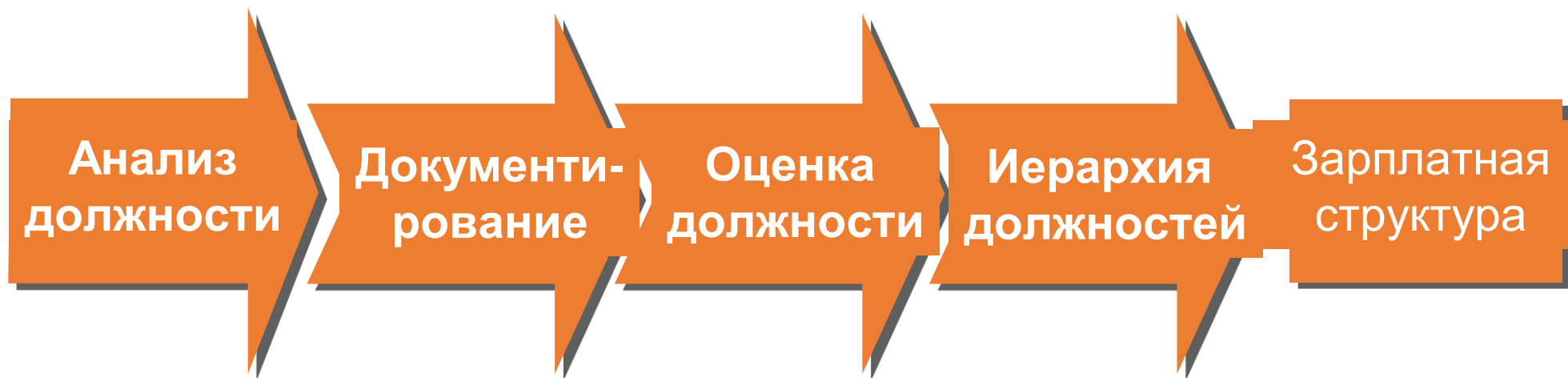
Определение уровней должностей



Определение уровней должностей пример



Факторно-балльная шкала оценки должностей

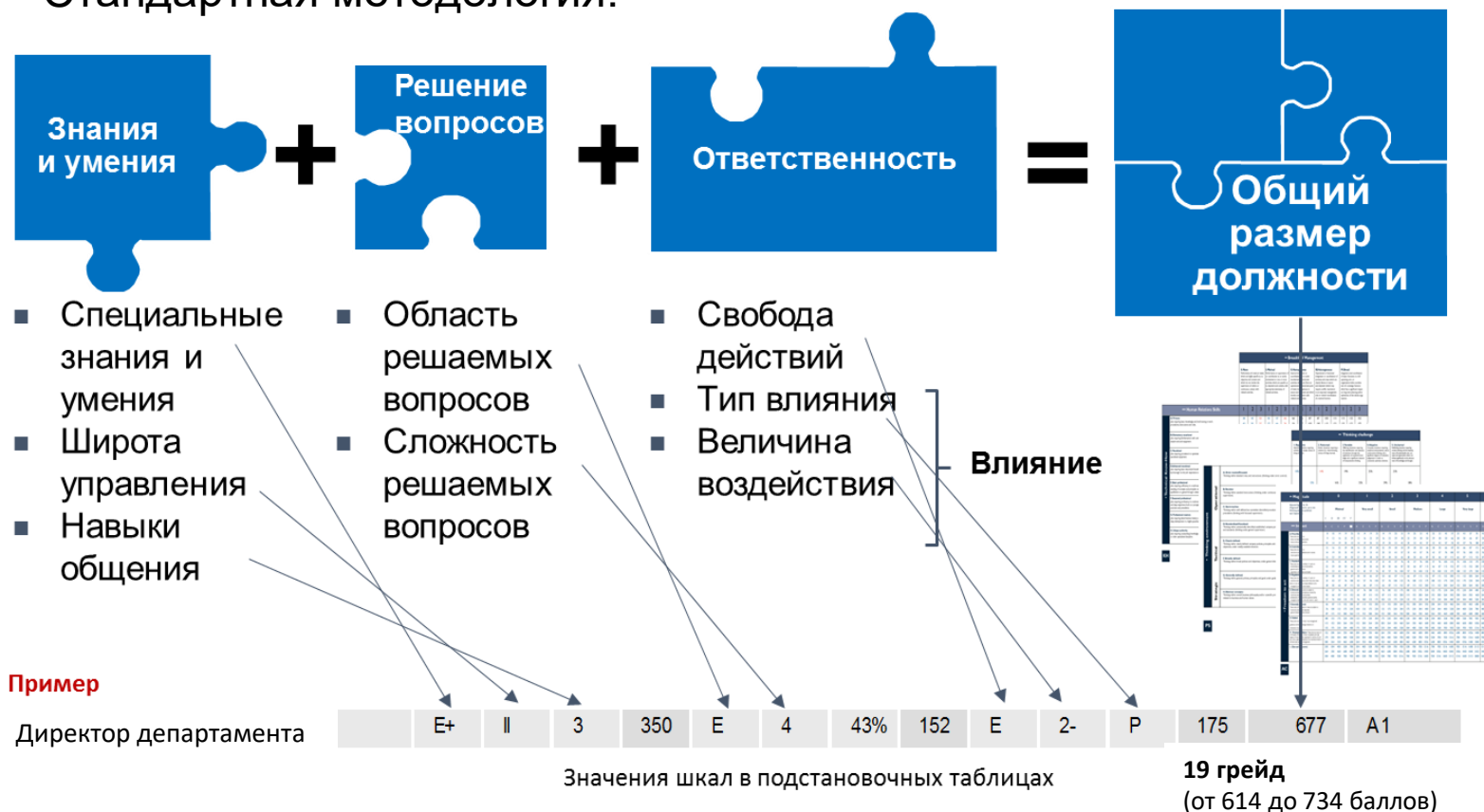


Что такое грейды (факторно-балльная шкала) и что это значит для организации?

1. Грейд – это уровень, присваиваемый должности по результатам ее оценки.
 2. Оценка проводится согласно специальной методике по факторам и баллам.
 3. Оцениваются сложность выполняемых работ и ответственность должности.
1. Внутреннее соглашение, за какие должности должны платить больше и за какие меньше – на основе объективных критериев.
 2. На основе грейдов можно легко сравнивать зарплаты с данными рынка;
 3. Возможность установления квалификационных требований к должностям в соответствии с требованиями по аналогичным должностям на глобальном рынке труда.

Факторно-балльная шкала по Хэй групп

Стандартная методология:



Сумма баллов, полученных при оценке, позволяет отнести должность к определенному уровню/грейду

- Сумма баллов, полученных после оценки должности по трем оценочным таблицам, определяет **грейд** (уровень), в который попала должность
- Грейд представляет собой **определенный диапазон баллов**
- **Должности в одном грейде считаются подобными по своей ценности для предприятия**, а значит, в большинстве случаев должны получать аналогичный уровень дохода



Пример факторно-балльной шкалы в государственной службе Бельгии



- Утверждается комиссией, члены сертифицированы по методу грейдирования.
- Оценка веса (= вклада) каждой должности на основе должностной инструкции и 5 факторов:

Фактор 1: **техническая** квалификация (глубина профессиональных знаний, от 'начальных' – до 'международного эталона', области охвата профессиональных знаний, от 'однозадачности' ... до - 'управления в мировом масштабе')

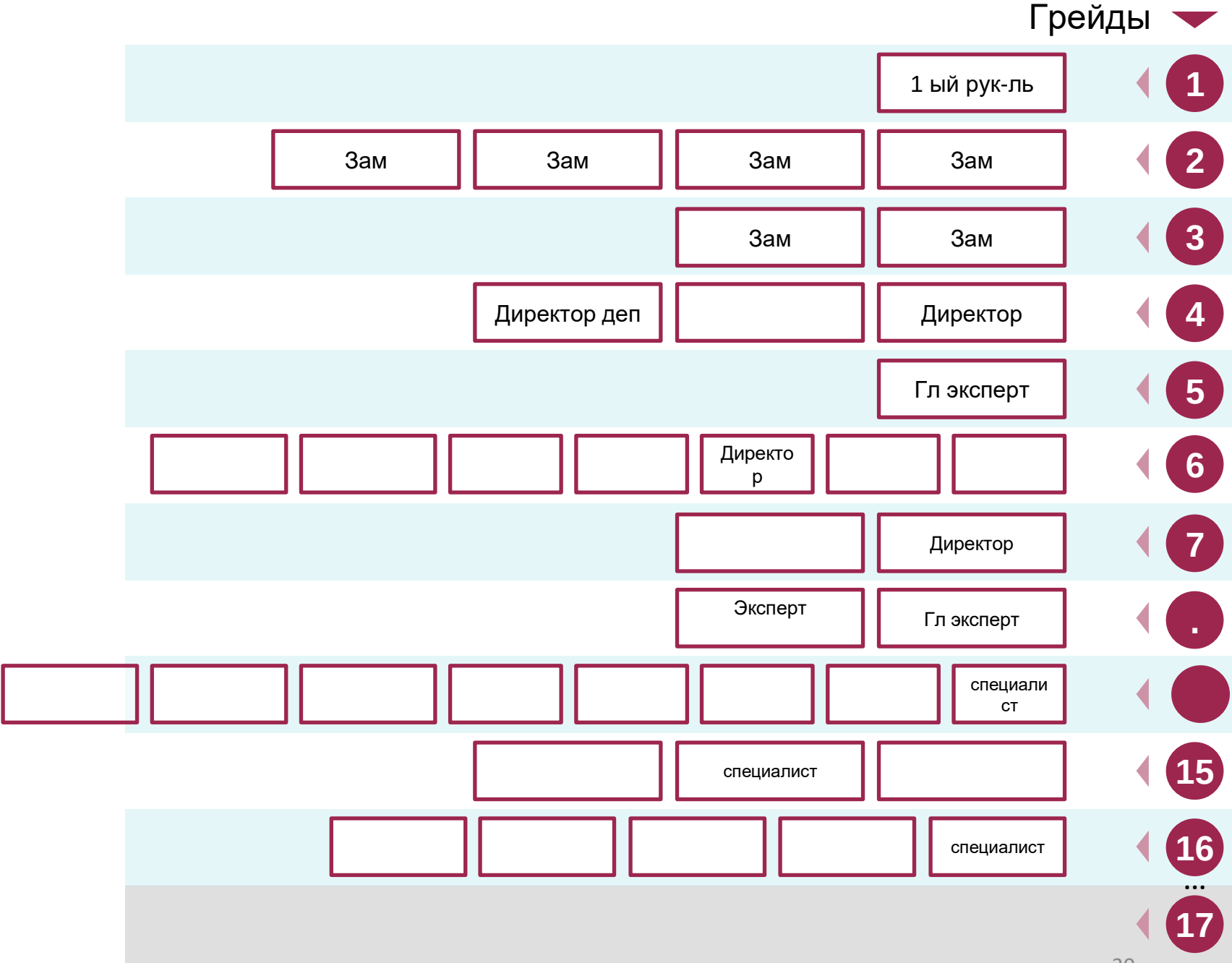
Фактор 2: управление **информацией** (многогранность, сложность информации - от 'понимания' до 'видения', уровень новаторский идей - от 'без корректировок' до 'фундаментальных исследований')

Фактор 3: управление **заданиями** (уровень планирования, самостоятельность - от 'оперативных заданий' до 'управленческих заданий')

Фактор 4: управление **людьми** (иерархические отношения, количество сотрудников (от '0' до '20.000'))

Фактор 5: управление **межличностными отношениями**

Пример иерархии должностей



Зачем нужна факторно-балльная оценка должностей?



Стандартное соотношение между постоянной и переменной частями вознаграждения

Уровень должности	Постоянная часть	Переменная часть
CEO, COO, CFO, члены правления	20% - 50%	50% - 80%
Уровень 2 (Директора департаментов/заводов, начальники крупных регионов/цехов, руководители проектов)	50% - 70%	30%- 50%
Уровень 3 (Нач-ки отделов, эксперты)	80%	20%
Уровень 4* (Специалисты, рабочие)	90%	10% (13-ая з/п)

Пример факторно-балльной шкалы в государственной службе Бельгии

- Должностная инструкция закрепляется за каждым сотрудником на момент приема
- Каждая должностная инструкция состоит из фиксированной структуры и содержит всю необходимую информацию для факторно-балльной шкалы. Она формирует основу для всех кадровых процессов (отбор, эффективность деятельности, планирование карьерного роста,...)
- Вся информация относительно федеральных должностных инструкций имеется в открытом доступе:
www.federalecartografie.be
- Наиболее важные компоненты заработной платы:
 - Базовый оклад (S)
 - Отпускные (H)
 - Премия по итогам года (E)
- Шкала окладов зависит от грейдов (29 шагов/год)
- Автоматическая индексация зарплаты
- Отсутствуют бонусы или другие формы непостоянной оплаты труда
- Отсутствуют служебные авто (за исключением высшего руководства)

Льготы

Льготы – программы, которые работодатель использует для дополнения денежного вознаграждения

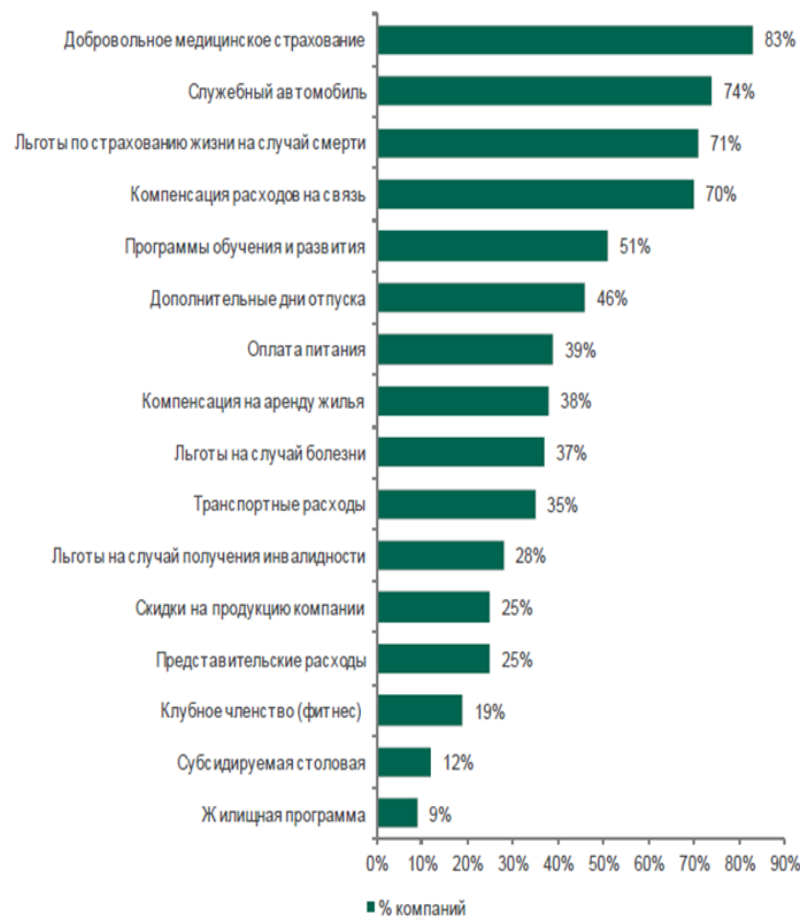
Социальный пакет – это вознаграждение за труд, которое работник получает помимо зарплаты

- Способ удержания ключевых сотрудников
- Инструмент конкурентной борьбы на рынке труда
- Инструмент материальной, но не монетарной мотивации

Когда возникает необходимость в Системе социальных льгот?

- Льготы существуют, но не систематизированы
- Эффективность их применения вызывает вопросы
- Существующие средства монетарной мотивации не достаточны для привлечения и удержания сотрудников
- Бюджет льгот не прозрачен, не управляем, средства расходуются бесконтрольно

Более 50% компаний на рынке предлагают следующие виды льгот:



Льготы – оплаченное время



- Праздничные выходные дни
- Отпуск
- Отпуск на время простоя
- Творческий отпуск
- Отпуск для исполнения воинского долга
- Отпуск для исполнения обязанностей присяжных
- Семейный/медицинский отпуск
- Отпуск по болезни
- Отпуск для совершения ритуальных обязанностей
- Отпуск на похороны

Банк оплаченного нерабочего времени – объединяет отдельные программы в единую политику. Заменяет оплаченное нерабочее время, предусмотренное разными программами, единым блоком времени. Объединяет дни отпуска, болезни, личные дни и иногда праздники в один банк.

Выходные пособия – продолжение выплаты зарплаты сотруднику после его ухода из компании. Выплачивается либо в форме единовременного пособия, либо на протяжении некоторого периода времени

Основные методы по распределению социальных льгот

«Метод пирога»: В соответствии с иерархической структурой компании (часто критерием распределения является уровень грейда в компании). Для каждого должностного уровня определяется фиксированный перечень доступных социальных благ. Один набор льгот — для сотрудников и рабочих, другой — для руководителей среднего звена и более широкий — для топ-менеджеров.

«Метод «Кафетерий»: Распределение социальных льгот и гарантий проводится на основе балльной системы. Все социальные льготы и гарантии отражаются через относительную стоимость в баллах. Для каждого должностного уровня рассчитывается количество социальных баллов, оперируя которыми сотрудники выбирают перечень необходимых социальных благ.

«Метод на основе ключевых показателей эффективности»: Социальные льготы и гарантии распределяются на основе результатов деятельности. Достижение амбициозных целей открывает доступ к перечню дополнительных льгот, из которых возможен индивидуальный выбор.

«Комбинированные методы»: Данный подход позволяет построить систему распределения социальных льгот и гарантий на основе сбалансированной комбинации нескольких подходов. Как пример – объединение методов «Кафетерий» и «Ключевые показатели эффективности».

Баланс работа - жизнь

Баланс работа-жизнь

Баланс работа – жизнь включает такие элементы совокупного пакета поощрений, которые удовлетворяют особые индивидуальные потребности работников. Эти элементы имеют большое значение для сотрудника, но они не так осязаемы, как вознаграждение и льготы.

Для того, чтобы лучше ощутить разницу между традиционными программами вознаграждения и льгот и элементами, относящимися к балансу работа – жизнь, посмотрите на перечень потребностей, которые удовлетворяют разные программы.

- **Вознаграждение** удовлетворяет *финансовую* потребность в доходе.
- **Льготы** удовлетворяют потребности в *защите*, например страхование или пенсионное обеспечение.
- Программы, относящиеся к балансу **работа-жизнь**, удовлетворяют *внутренние* потребности человека, такие как потребность в контроле над своей рабочей средой.
- **Оценка эффективности работы и признание** удовлетворяют потребность в *признании* заслуг.
- **Развитие и возможности карьерного роста** удовлетворяют потребности в личных *достижениях и росте*.

Гибкий график работы

Гибкая схема работы – это основа для внедрения гибкой организации работы. Гибкая схема работы включает ряд вариантов, которые предоставляют больше возможностей для изменения времени, места и способа выполнения работы.

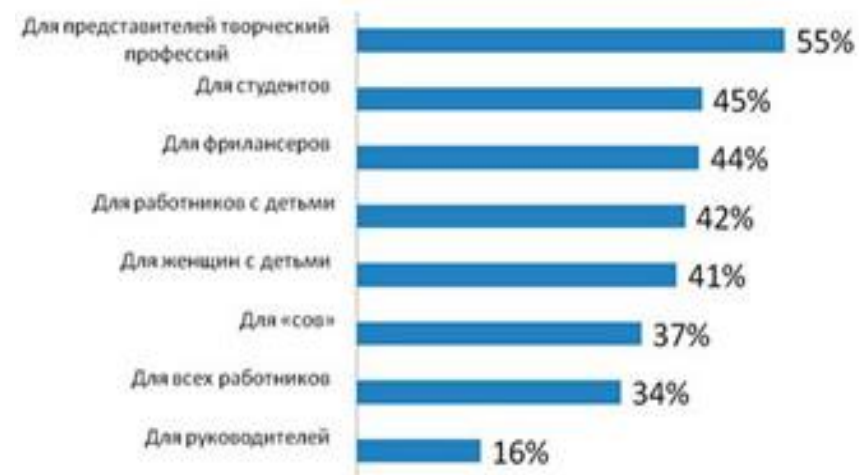
Варианты с полной занятостью включают гибкий график работы, сжатую рабочую неделю и телеработу.

Варианты с неполной занятостью включают сокращенные рабочие часы и разделение работы.

Реорганизация работы – это метод оценки того, как организована и структурирована работа, определения того, какие задачи являются основными, метод организации эффективного рабочего процесса (efficient work flow), и устранения ненужной работы

Гибкая карьера – вариант работы, допускающий многочисленные точки «входа» и возврата в карьеру на протяжении всего срока работы после периодов отдыха, длительных творческих отпусков, ухода в отставку по ступенчатой схеме, или работы на безвозмездной основе

Для кого из работников гибкий рабочий график более актуален?



Баланс работа-жизнь - Инициативы по изменению культуры

Вклад в жизнь окружающего сообщества

- Программы работы волонтерами (общественно-полезной деятельности)
- Программы подарков
- Деньги для активистов – компания вкладывает средства в некоммерческую организацию, где в качестве волонтера работает ее сотрудник. Во многих компаниях существуют специально разработанные для этого процедуры. Вклад компании зависит от количества отработанных сотрудниками часов.
- Программы «займа руководителей» – руководители компании отдаются «в займы» достойным и уважаемым некоммерческим организациям, на некоторое время. Руководитель при этом получает дополнительный жизненный опыт, а организация выигрывает, используя знания и опыт руководителя. Ценность таких программ в развитии лидерства.

Внутренняя взаимопомощь

- Передача дней отпуска – передача дней личного/очередного отпуска другим сотрудникам, находящимся в сложных ситуациях
- Фонд помощи в несчастье
- Отпуск при возникновении чрезвычайной ситуации

Система совокупного поощрения - определение

Совокупное поощрение –это монетарный и немонетарный доход, получаемый работниками в обмен на их время, таланты, усилия и результаты.

Совокупность поощрений – это интеграция шести составляющих, с помощью которых можно эффективно привлекать, мотивировать и удерживать таланты, необходимые для достижения компанией желаемых результатов.

