

УДК 331.214

Эффективность системы вознаграждения в организации: подходы к измерению и оценке

Козловская Елена Александровна

Кандидат экономических наук,
заведующая кафедрой менеджмента,
Московский государственный институт международных отношений
(университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации,
Одинцовский филиал,
143007, Российская Федерация, Одинцово, ул. Ново-Спортивная, 3;
e-mail: e.kozlovskaya@odin.mgimo.ru

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы оценки и повышения эффективности системы вознаграждения в организации. Предложены критерии оценки эффективности системы оплаты труда, рассмотрены факторы экономической сообразности и внутренней справедливости. Оценивается и разъясняется система оплаты труда по методу достигнутых результатов – ключевых показателей эффективности (KPI). Автор отстаивает мысль об отсутствии универсальной системы вознаграждения, а следовательно, необходимости учета компаниями анализа краткосрочных и долгосрочных последствий внедрения того или иного варианта системы вознаграждения.

Для цитирования в научных исследованиях

Козловская Е.А. Эффективность системы вознаграждения в организации: подходы к измерению и оценке // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 4А. С. 146-154.

Ключевые слова

Вознаграждение персонала, оплата труда, ключевые показатели эффективности, человеческий капитал, коммуникации.

Введение

Любая компания, разрабатывая и внедряя систему вознаграждения персонала, стремится к повышению ее эффективности. Как же оценить и измерить эффективность системы вознаграждения? Под системой вознаграждения персонала в рамках данной статьи мы будем

понимать совокупность политик, процессов и практических мер, интегрированных в рамках организации и направленных на вознаграждение работников в соответствии с их вкладом, навыками, компетенцией и их рыночной стоимостью [Армстронг, 2004]. Система вознаграждения включает в себя оплату труда, неденежное вознаграждение (льготы), а также нематериальные поощрения (награды, признание, ответственность, личный рост и т. д.).

Понятие «эффективность» в экономических координатах

Обратимся к определению понятия эффективности: *эффективность – это отношение полученного экономического результата к затратам, обусловившим его получение*. Таким образом, мы будем оценивать эффективность, сопоставляя экономический эффект от внедрения/изменения системы вознаграждения и ресурсы, затраченные на внедрение и текущее функционирование. Каковы же *критерии эффективности* системы вознаграждения персонала? Перечислим основные из них:

- 1) воздействие на достижение стратегических целей и задач компании,
- 2) соотношение и динамика затрат на оплату труда и финансовых показателей бизнеса,
- 3) накопление человеческого капитала,
- 4) учет потребностей персонала,
- 5) оптимальный баланс между внешней конкурентоспособностью и внутренней справедливостью,
- 6) гибкость,
- 7) административная эффективность.

Безусловно, данный перечень критериев не является исчерпывающим, однако в рамках данной статьи мы остановимся лишь на важнейших, по нашему мнению, аспектах.

Основным критерием эффективности, на наш взгляд, является *воздействие на достижение стратегических и тактических целей предприятия*. Любая система вознаграждения персонала должна базироваться на стратегических целях организации, которые, в свою очередь, находят отражение в целях и задачах политики по управлению персоналом. Каскадирование целей – общепризнанная в настоящее время концепция менеджмента, ориентирующая деятельность каждого сотрудника организации на достижение ее стратегических целей. По утверждению Д. Нортон и Р. Каплана, «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной заботой каждого» [Каплан, Нортон, 2004].

Инструментом, реализующим взаимосвязь стратегических целей организации и вознаграждения сотрудников, является система оплаты труда на основе достигнутых результатов (ключевых показателей эффективности (англ. *Key Performance Indicator*, KPI). Ключевые показатели эффективности представляют собой набор мер, ориентированных на наиболее критичные для текущего и будущего успеха компании аспекты организационной производительно-

сти. Понимание необходимости внедрения системы вознаграждения на основе КРІ приходит к собственникам бизнеса и топ-менеджменту, как правило, на этапе стабилизации роста, когда уже есть багаж знаний и опыт становления и развития организации. Это время, когда организация больше внимания начинает уделять своей эффективности и формированию краткосрочной/долгосрочной стратегии развития. При внедрении системы вознаграждения на основе КРІ важно понимать, что уже существует четко сформулированная миссия и, скорее всего, существует сложная иерархическая структура организации со сложившимися социальными связями. Сотрудник будет ориентирован на реализацию стратегии компании, если он не только осведомлен о стратегии в целом, понимает свой вклад, располагает необходимыми ресурсами и участвовал в разработке мероприятий, целей и показателей для своего подразделения или должности, но и мотивирован на достижение целевых значений принятых показателей.

Управление по ключевым показателям эффективности – четкая, понятная и измеримая система, дающая возможность планирования и оценки деятельности сотрудников. Тем не менее, КРІ – это инструмент, с которым необходимо обращаться с осторожностью. Во-первых, КРІ – количественный показатель и, как следствие, для ряда подразделений и должностей, ориентированных на процесс (IT-службы, управление качеством и др.), возникает сложность с выявлением индикаторов, напрямую связанных с результатами. Во-вторых, если показатели разработаны ошибочно, например, внешним консультантом, далеким от специфики деятельности компании, то их внедрение не принесет желаемых результатов. В-третьих, например: план по выпуску кредитных карт может выполняться за счет привлечения новых клиентов (что и было ключевой целью) или за счет планового или внепланового перевыпуска кредитных карт уже существующим клиентам. Неправильно поставленный КРІ может даже отрицательно сказаться на общей эффективности бизнеса – так, план производства выполнен ценой сверхизноса оборудования или план по выдаче кредитов превышен путем раздачи их неплатежеспособным клиентам. Необходим анализ того, как показатели, заложенные в систему вознаграждения одного подразделения компании, влияют на работу другого. Ключевые показатели должны быть сформулированы так, чтобы они воспринимались как положительные мотиваторы, а не как дисциплинарное воздействие. Важный принцип состоит в том, что необходимо устанавливать (и привязывать к их выполнению) только такие показатели, на достижение которых сотрудники могут непосредственно влиять.

Система оплаты на основе ключевых показателей эффективности должна показывать взаимосвязь индивидуального вклада сотрудника с результатами его отдела (подразделения) и итогового финансового результата. Наиболее сбалансированный результат, на наш взгляд, достигается с помощью трехуровневой системы оплаты, которая учитывает достижения каждого сотрудника (1 уровень), структурного подразделения (2 уровень) и компании в целом (3 уровень). При этом, на наш взгляд, достижение личных целей должно быть обязательным условием получения бонуса за достижение целей организации. Ведь если сотрудник не достигает своих целей и это негативно влияет на деятельность компании, почему она должна награждать его?

Вторым, не менее важным, критерием эффективности является *соотношение и динамика фонда оплаты труда и финансовых показателей* (валовой выручки, оборота) компании. Для поддержания рентабельности компании необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если этот принцип нарушается, то это приводит к перерасходу фонда оплаты труда, повышению себестоимости продукции или услуг и снижению прибыли, «проеданию» дохода. Зачастую при внедрении новой системы оплаты наблюдается рост фонда оплаты труда, опережающий рост выручки. Если такой опережающий рост является кратковременным, а в долгосрочном периоде (более 1 года) наблюдается улучшение финансовых показателей компании, то систему оплаты можно назвать эффективной. При устойчивом опережении темпов роста фонда оплаты труда над темпами роста выручки или производительности, необходимо произвести детальный анализ затрат на оплату труда, фокусируясь на тех статьях затрат, которые напрямую не связаны с объемом выпуска продукции (услуг).

Накопление человеческого капитала, привлечение и сохранение наиболее результативных и компетентных сотрудников. По утверждениям ведущих экономистов, человеческий капитал является интенсивным производственным фактором. Управление людьми в эпоху знаний, приходящую на смену эпохе технологий, подразумевает создание культуры труда, характеризующуюся высокой вовлеченностью и преданностью делу и высокой эффективностью работы, поскольку именно в такой культуре сотрудникам легче и приятнее работать в полную силу. Система вознаграждения обязательно должна быть частью этой культуры. В эпоху знаний требуется эффективно поощрять людей, а не просто платить за рабочее время. Как показали исследования, посвященные вопросам мотивации [Бергер, Бергер, 2008], люди гораздо охотнее прилагают усилия, если поставленные перед ними цели работы воспринимаются как трудные, но достижимые, и они высоко ценят поощрения за достижение таких целей. Эффективная система вознаграждения подразумевает сочетание материальных (оплата труда) и нематериальных (возможности роста и развития, признание, постановка задач) компонентов.

Ни для кого не секрет, что выгоднее удерживать высококвалифицированного сотрудника, чем заниматься его заменой. Инвестирование компании в развитие сотрудников подразумевает определенный риск – возможно, что приобретя опыт и повысив свою квалификацию за счет компании, работник примет решение уйти в другую организацию. Тем не менее, инвестировать в развитие персонала выгоднее, чем не инвестировать вовсе. Система вознаграждения должна решать задачу удержания и стимулирования ключевых сотрудников, от которых зависит конкурентоспособность организации.

Ключевыми задачами любой системы вознаграждения персонала являются привлечение, удержание и мотивация персонала на производительную деятельность. Этих целей не достичь, если система вознаграждения не *учитывает потребности персонала*. Современные тенденции в области управления вознаграждением показывают все больший фокус на индивидуализацию компенсационных пакетов работников [Бергер, Бергер, 2008]. Дилем-

ма «платить человеку или оплачивать должность» в последние годы склоняется в сторону первого подхода. Таким образом, важной задачей становится нахождение оптимального баланса между потребностями, предпочтениями и мотивационными факторами работников и затратами работодателя. Широкое распространение «системы кафетерия» (программы управления льготами, подразумевающими выбор сотрудником из предложенных вариантов) иллюстрирует эту тенденцию.

Гибкость. Под гибкостью мы будем понимать возможность системы вознаграждения изменяться в соответствии с изменяющимися потребностями организации, включая технологические и организационные аспекты. В том, что касается технологической гибкости, ситуация обстоит достаточно прозрачно – на этапе принятия решения о внедрении информационной системы, обслуживающей управление персоналом и управление вознаграждением, в частности, анализируются возможности каждой из систем, их масштабируемость, адаптируемость под интересы клиента, затраты (денежные и временные) на такую настройку. С точки зрения организационной гибкости ситуация может обстоять несколько иначе. Особенности корпоративной культуры, сложившийся стиль управления организацией, алгоритмы принятия решений – все это может сказаться на возможностях системы вознаграждения оперативно изменяться в ответ на запросы организации.

Например: в крупном банке была внедрена система премирования персонала по ключевым показателям эффективности. Фактические значения показателей рассчитывались автоматически на основе данных, находящихся в ERP-системе банка. Процедура установления и изменения показателей подразумевала длительное и сложное согласование на нескольких уровнях управления. Вследствие объективных сложностей с изменением уже существующих показателей было принято решение позволить руководителям в исключительных случаях вручную влиять на рассчитанный размер премии в рамках их компетенции. Через несколько месяцев «исключительные случаи» превратились в регулярную практику, а к разработанным когда-то показателям стали относиться с куда меньшей серьезностью. Фактически, размер премий снова стал зависеть лишь от оценки руководителем работы подчиненных. Можно ли назвать систему премирования из этого примера эффективной? На наш взгляд, нельзя. Этого не случилось бы, если бы практика менеджмента предусматривала гибкий подход, регулярный анализ актуальности и пересмотр существующих ключевых показателей эффективности.

Административная эффективность подразумевает, что выигрыш от использования системы вознаграждения превышает затраты, связанные с ее функционированием (администрированием). Что можно отнести к затратам на администрирование системы вознаграждения? В первую очередь, текущие затраты на поддержание информационной системы по управлению персоналом и оплату труда сотрудников, занятых управлением вознаграждением (не расчетом заработной платы!), временные и человеческие затраты на сбор показателей, анализ и расчеты различных показателей.

Приведем пример. Торговая компания средних размеров (численностью до 250 человек), во многом поддавшись доводам внешних консультантов, внедрила систему грейдов для всего персонала. Анализ оплаты труда в компании показал существенные расхождения с рынком труда, и не всегда такие отклонения можно было объяснить объективными факторами (уникальной квалификацией сотрудника или, наоборот, недостаточной производительностью). Исторически решения об оплате труда принимались на основе переговоров между генеральным директором и сотрудником, пересмотр оплаты происходил не на регулярной основе, а в зависимости от потребностей и запросов. С внедрением системы грейдов, казалось бы, процесс принятия решений об оплате станет простым и прозрачным, а существующие разрывы в оплате труда с рынком могут быть постепенно сглажены для достижения баланса между конкурентоспособностью и внутренней значимостью каждой из работ. Тем не менее в процессе внедрения системы грейдов не была учтена важная составляющая – корпоративная культура компании, которая не позволила генеральному директору отказаться от «ручного» управления оплатой труда сотрудников. Вследствие данной практики менеджмента через год после внедрения накопилось такое количество «исключений» из рассчитанных вилок оплаты труда, что систему грейдов фактически уже нельзя было назвать работающим инструментом. А мы знаем, что разработка и внедрение системы грейдов в компании далеко не дешевое удовольствие. В данном случае, выигрыш от использования грейдинга оказался близким к нулю, что свело на нет эффект от внедрения системы.

Оптимальное соотношение между внутренней справедливостью и внешней конкурентоспособностью. С большой вероятностью, в различных организациях внутренняя ценность какой-либо работы относительно всех остальных работ будет различаться. Это не будет иметь значения до тех пор, пока мы не посмотрим на рынок труда. Если основная цель системы вознаграждения – это внутренняя справедливость, то некоторые должности будут оплачиваться выше или ниже преобладающей ставки на рынке труда. Такая ситуация рискованна для компании, поскольку может вести к необоснованным переплатам, с одной стороны, и к неконкурентоспособному предложению отдельных вакансий, с другой.

По мере развития систем вознаграждения и ускорения изменений в экономике, акцент сместился с внутренней справедливости на рыночную стоимость. Основное внимание, на наш взгляд, должно уделяться данным о внешнем рынке оплаты труда, при этом принцип внутренней справедливости соблюдается в пределах *каждого отдельно взятого рынка оплаты труда*. Это означает, что принцип внутреннего равенства важен в среде IT-специалистов, бухгалтеров, производственных рабочих, но несущественен для отношений в оплате труда между этими группами, поскольку они относятся к разным внешним рынкам оплаты труда.

Важно понимать, что не существует идеальной системы вознаграждения, подходящей любой организации. Какой бы вариант не выбрала компания, необходимо анализировать краткосрочные и долгосрочные последствия внедрения системы вознаграждения, с учетом факторов, перечисленных выше.

Заключение

Хотелось бы подчеркнуть важность *коммуникации* в управлении программами вознаграждения. Какова бы ни была связь между стратегическими целями компании и системой вознаграждения, как бы ни учитывались потребности работников, необходимо постоянно проводить четкую разъяснительную работу для всех без исключения работников организации. Как правило, каждое изменение в оплате труда или льготах сотрудники встречают со скептицизмом, недоверием, а иногда и активным сопротивлением. И хотя прозрачная и полная коммуникация изменений не способна полностью устранить негативную реакцию, она сыграет важную роль в укреплении убежденности и веры сотрудников в полезность системы вознаграждения, а, в конечном итоге, и в повышении ее эффективности.

Библиография

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб: Питер, 2004. 825 с.
2. Бергер Д., Бергер Л. (ред.) Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. М.: Альпина Бизнес-Букс, 2008. 761 с.
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М: Альпина Паблишер, 2013. 149 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
5. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. СПб.: Питер, 2004. 880 с.

System effectiveness of remuneration system in the organization: approaches to measurement and assessment

Elena A. Kozlovskaya

PhD in Economics,
Head of the Department of management,
Moscow State Institute of International Relations of the Ministry
of Foreign Affairs of the Russian Federation, Odintsovo branch,

143007, 3 Novo-Cportivnaya st., Odintsovo, Russian Federation;
e-mail: e.kozlovskaya@odin.mgimo.ru

Abstract

The article considers issues on assessment and increasing the reward system effectiveness in the organization. The performance criteria for the assessment of reward system are given. The compensation on a method of the reached results, key performance indicators (KPI), is estimated and explained. The author defends the idea of the absence of a universal system of remuneration, and therefore, the need for companies to take into account the short-term and long-term consequences of the introduction of a variant of the remuneration system. In conclusion, the author points out the importance of communication in the management of remuneration programs. Whatever the relationship between the strategic objectives of the company and the remuneration system, no matter how the needs of employees are taken into account, it is necessary to constantly conduct clear explanatory work for all employees of the organization, without exception. As a rule, employees see any change in wages or benefits with skepticism, mistrust, and sometimes with active resistance. And although transparent and complete communication of changes is not capable of completely eliminating a negative reaction, it will play an important role in strengthening the conviction and belief of employees in the utility of the reward system, and, ultimately, in improving its effectiveness.

For citation

Kozlovskaya E.A. (2017) Effektivnost' sistemy voznagrazhdeniya v organizatsii: podkhody k izmereniyu i otsenke [System effectiveness of remuneration system in the organization: approaches to measurement and assessment]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: yesterday, today and tomorrow], 7 (4A), pp. 146-154.

Keywords

Personnel remuneration, compensation, key performance indicators, human capital, communication.

References

1. Armstrong M. (1842) *Armstrong's handbook on human resources management*. Kogan Page Publ. (Russ.ed.: Armstrong M. (2004) *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami*. Saint Petersburg: Piter Publ.).
2. Berger D., Berger L. (2008) *The compensation handbook*. McGraw-Hill Publ. (Russ.ed.: Berger D., Berger L. (eds.) (2008) *Entsiklopediya sistem motivatsii i oplaty truda*. Moscow: Al'pina Biznes-Buks Publ.).

3. Henderson R.I. (2000) *Compensation management in a knowledge-based world*. Prentice Hall College. (Russ.ed.: Khenderson R.I. (2004) *Kompensatsionnyi menedzhment. Strategiya i taktika formirovaniya zarabotnoi platy i drugikh vyplat*. Saint Petersburg: Piter Publ.).
4. Kaplan R., Norton D. (2004) *Strategy maps*. Harvard Business Press. (Russ.ed.: Kaplan R., Norton D. (2004) *Organizatsiya, orientirovannaya na strategiyu. Kak v novoi biznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayushchie sbalansirovannuyu sistemu pokazatelei*. Moscow: Olimp-Biznes Publ.).
5. Vetluzhskikh E. (2013) *Motivatsiya i oplata truda: Instrumenty. Metodiki. Praktika* [Motivation and remuneration: Tools. Techniques. Practice]. Moscow: Al'pina Publ.