

Розділ третій
зі звіту 2018 Deloitte
Global Human Capital
Trends

Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі

Що є причиною того, що попри трансформаційні зміни усіх аспектів HR-діяльності системи винагород застрягли у минулому? Передові компанії світу прикладають чимало зусиль задля створення програм персоналізованої винагороди відповідно до потреб кожного працівника.

Перехід до персоналізованої винагороди

Протягом десятиліть розробка програм винагороди була відносно простим завданням із пошуку правильного співвідношення компенсаційних виплат і традиційних переваг, як-от медичне страхування та відпустка. Проте цей підхід вже у минулому. Провідні організації нарешті зрозуміли, що ефективність залучення, мотивації та розвитку фахівців забезпечується лише завдяки цілісній та гнучкій системі персоналізованої винагороди. І ось питання: чому так багато компаній зазнають невдачі, навіть якщо розуміють, що їхні програми винагороди застаріли?

Зараз відбувається перехід до нового формату систем винагород: із чітко стандартизованого до високо персоналізованого.

Ці компанії розуміють, що ефективні програми винагороди передбачають наявність особистих відносин з кожним працівником, і що цей новий підхід до винагородження працівників може, за умови його коректного впровадження, стати величезною конкурентною перевагою.

Однак, як показують наші дослідження, незна-

чна кількість компаній застосовують даний перехід успішно. Так, вони розуміють дану потребу – 76% повторно спрямували інвестиції у створення більш регулярного процесу управління ефективністю. Втім 91% компаній все ще дотримуються цілком традиційної практики перегляду зарплати лише раз на рік або рідше.¹ Навіть гірше, оцінка програм винагород за Індексом споживчої лояльності (NPS) є від'ємною (-15). Це свідчить про те, що більше 80% працівників не задоволені системою винагород в компанії.²

Чимало бізнесменів і HR-лідерів визнають дану проблему. 37% респондентів цьогорічного дослідження оцінили систему винагороди як «дуже важлива», проте лише 9% запевнили, що вони «цілком готові» до такого виклику.

Відштовхуючись від даних показників, ми провели додаткові дослідження, щоб зрозуміти вплив систем винагороди на бізнес-результати. Результати виявилися шокуюче низькими, що представлено в таблиці 1.³

Результати виявилися шокуюче низькими, що вказує на серйозну проблему. Наразі розроблені різні стратегії у сфері управління люд-

Компанії, які першими стали на цей шлях, створюють програми винагород, що забезпечують регулярність процедур, відповідають індивідуальним особливостям працівників і об'єктивніше враховують їхній загальний внесок, як на рівні підрозділу, так і на рівні всієї організації.

Таблиця 1. Сприйняття винагород як ефективних стимулів бізнес-результатів

Бізнес-результати	Відсоток респондентів, що вважають програми винагород в своїй організації «дуже ефективними» у досягненні результатів
Мотивація талантів	3%
Розвиток талантів	5%
Залучення талантів	6%
Утримання талантів	8%
Відповідність бізнес-цілям	12%

Джерело: Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact total rewards research, 2018.

ським капіталом, і лише підходи до винагород серйозно відстають.

Що ж зрештою не так із системами винагороди?

У поточних програмах винагород ми визначасмо три основні параметри, які не враховують інтереси працівників.

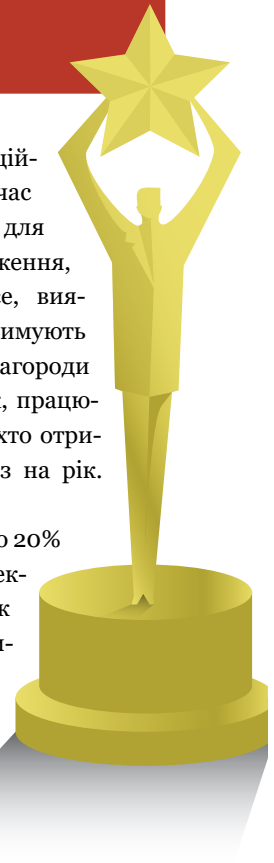
По-перше, працівники позитивно реагують на гнучкі програми компенсаційних виплат, які пропонують підвищення платні, бонуси та інші засоби стимулювання частіше, ніж раз

на рік, як це передбачено у традиційній системі винагороди. Водночас компанії мають сильний стимул для реалізації цих програм. Дослідження, проведене компанією Globoforce, виявило, що працівники, які отримують невеликі проте регулярні винагороди у формі грошей, балів або подяк, працюють у 8 разів активніше, ніж ті, хто отримують компенсацію і бонуси раз на рік. Приголомшлива різниця!⁴

Наше дослідження показує, що 20% компаній здійснюють оцінку ефективності працівників частіше ніж один раз на рік, але лише 9% коригують зарплати з тією ж періодичністю.⁵ Проблему ускладнює той факт, що програми винагороди є негнучкими і переважно враховують лише досвід і стаж роботи.

По-друге, організації не використовують можливість краще зрозуміти особливості працівників і адаптувати ширший спектр винагород до більш різноманітної робочої сили. Програми винагород залишаються зорієнтованими здебільшого на традиційних працівників (штатних, із робочим місцем в офісі) і традиційні види переваг, як-от медичне страхування, відпустка через хворобу і виплати понаднормових. У багатьох із них не враховуються такі елементи, як гнучкість, розвиток, визнання та інші засоби стимулювання, особливо для контрактних або інших позаштатних співробітників.

Компанії-першопроходці все активніше



застосовують по-справжньому персоналізовані підходи до винагородження, більшість компаній лише намагаються застосовувати системи винагороди, які б урахували особливості конкретних працівників. Лише 8% організацій, що взяли участь у цьому річному дослідженні, оцінили свої програми винагород як «дуже ефективна» для створення персоналізованого, гнучкого рішення. І тільки 9% компаній повідомили, що задля розуміння пріоритетів, вони «часто» або «дуже часто» використовують дані й аналітику, зокрема спільний аналіз.⁶

По-третє, більшість програм винагороди не оцінюються як «справедливі». Наприклад, після опитування понад 4 000 працівників у 10 найбільших технологічних компаніях, компанія Blind з'ясувала, що лише 45% високооплачуваних працівників відчувають, що їхня праця «оплачується справедливо».⁷ У багатьох компаніях процес визначення оплати вважається політичним або довільним, що має великий вплив на утримання і плінність кадрів. Проблему ускладнює відсутність прозорості: дослідження компанії Payscale, виявило, що працівники, які не розуміють процес формування винагороди, залишають організацію на 60% частіше.⁸

Такі питання, як оплата за результатами, справедлива, рівна оплата праці, не є новими, дискусії щодо цього ведуться HR-департаментами протягом десятиліть. Сьогодні ситуація вирізняється зростанням очікувань працівників щодо прозорості та гнучкості підходу до винагородження, а також наявністю у персоналу більшого доступу до інформації, зокрема до даних про заробітну плату, через такі веб-сайти, як Glassdoor, Fishbowl, LinkedIn та інші.

Першопрохідці: відповідність винагороди інтересам працівників

Компанії, які кардинально оновили свої програми винагороди за рахунок їхнього урізноманітнення та персоналізації, спостерігають поліпшення результатів. Деякі компанії застосовують творчі підходи для досягнення більшої узгодженості між стратегією винагороди, інтересами окремих працівників і цілями компанії.

Наприклад, великий виробник одягу тепер

пропонує своїм працівникам винагороду, що складається з трьох елементів, кожен з яких визначається за окремим набором критеріїв: збільшення базової платні відображає узгодженість і зростання працівника за основними показниками; розмір бонусів цілком залежить від досягнення конкретних цілей; а інші засоби стимулювання і довгострокові опції на акції присуджуються за здійснення керівної діяльності та оцінки персоналу за методом 360 градусів. Ця гнучка система надає працівникам можливість вирішувати, чого саме вони хочуть: зосередитися на основній командній роботі, досягати довгострокових цілей або перейти на керівні ролі.

Розглянемо європейську консалтингову фірму, яка пропонує новим працівникам низку варіантів винагород на вибір, коли ті приймають пропозицію про роботу. Новий співробітник може вибрати заробітну платню чи опції на акції, додатковий тиждень відпустки або вищу платню, більший бонус за результатами чи менше підвищення базової платні.

Компанія Patagonia застосовує інноваційну модель компенсаційних виплат і винагороди, яка повністю відповідає її культурі та ідентичності. Ця модель – більше ніж поєднання традиційних переваг, що утворилося за минулі роки. Ця модель – це нетрадиційний підхід до винагородження, який враховує різні аспекти життя працівників як на роботі, так і поза нею. Вона передбачає 26 триденних вихідних на рік, вільний робочий графік (так звану «політику серфінгу», згідно з якою працівники можуть займатися серфінгом або іншими вправами у робочий час), а також має великі переваги для працівників-батьків, забезпечуючи в офісному приміщенні можливість денного перебування для дітей, які потребують батьківського нагляду або грудного вигодовування. Patagonia твердо вірить у залучення закоханих у справу й мотивованих людей, які готові відстоювати те, у що вірять – компанія вже відчула підвищення ефективності та продуктивності своїх працівників, коли ті отримують відповідну винагороду. Компанія заохочує співробітників ставитися до роботи як до гри і вважає свій персонал кінцевими клієнтами, що підкреслює її особливу увагу та відношення до працівників та їх винагородження.⁹

Підтримка постійного процесу управління ефективністю

Зміна підходів до управління людським капіталом є ключовою рушійною силою в еволюції процесу винагородження. У дослідженні 2016 року три чверті працівників погодилися з тим, що їхнім компаніям необхідно змінювати методи управління ефективністю, і менше 40% керівників компаній заявило, що ці методи допомагали досягати бізнес-цілей.¹⁰ У дослідженні 2017 року понад 70% компаній повідомило про розробку методів «безперервний процес управління ефективністю».¹¹

Декілька компаній, що йдуть в ногу із даною тенденцією, почали створювати «безперервний процес винагородження». Наприклад, одна компанія, що надає послуги зі споживчого кредитування, тепер виплачує винагороду за своїм планом грошового стимулювання та розглядає можливості просування по службі двічі на рік відповідно до піврічних перевірок та оцінок ефективності.

Керівник відділу винагородження компанії Cisco підтримує підхід безперервного експериментування, згідно з яким необхідно вислуховувати потреби працівників і водночас розуміти, які пакети пільг і винагород застосовуються конкуруючими компаніями на ринку. Для забезпечення прозорості та довіри компа-

нія регулярно аналізує повний комплекс своїх компенсаційних виплат, порівнюючи його з аналогічними системами конкуруючих фірм, і надає працівникам уявлення про те, як оплачуються фахівці у кожному бізнес-напрямі порівнюючи з конкурентами.¹²

Ключ до ефективності – індивідуальний підхід

Це може здаватися несподіваним, проте система винагороди – це мало не останній аспект управління персоналом, якого торкається персоналізація, попри те, що саме інтереси працівників є вкрай важливими у даній сфері. Як показує досвід, компанії, у яких створюються індивідуальні відносини щодо винагород з кожним працівником, забезпечують собі явну перевагу на ринку праці.

На нашу думку, система, що пропонує низку різних видів винагороди, а також способи їхньої персоналізації, є єдиною структурою необхідного рівня гнучкості, здатною задовольнити численні потреби і побажання сучасної різноманітної робочої сили.

Сьогодні працівники компаній очікують на гнучку систему винагородження, яка б відображала їхній стиль життя, роботи та спілкування й могла нарешті витіснити підхід «однаково-для-всіх», що укорінився з минулого.

Висновки

Більшість підприємств нарешті визнають потребу змінювати систему винагороди за рахунок більшої персоналізації, гнучкості та цілісності застосовуваних підходів, узгоджуючи її з іншими стратегіями управління персоналом компанії. Організації, які втілили це розуміння в життя, розширили власне розуміння винагород і вийшли поза межі традиційних підходів до створення та реалізації процесу винагородження. Дана сфера залишається відкритим простором, де організації можуть експериментувати та тестувати нові інструменти задля підвищення ефективності власних систем винагород, встановлюючи персоналізовані відносини з кожним працівником.



Джерела

1. Bersin, Deloitte Consulting LLP, Performance management research, 2017.
2. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact total rewards research, 2018.
3. Попереднє джерело.
4. [Society for Human Resource Management and Globoforce, 2018 SHRM/Globoforce employee recognition report, 2018.](#)
5. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact total rewards research, 2018.
6. Попереднє джерело.
7. Josh Bersin, conversations with Blind executives.
8. [Dave Smith, "Most people have no idea whether they're paid fairly," Harvard Business Review, December 2015.](#)
9. Dean Carter (CHRO, Patagonia), interview with the authors, February 2, 2018.
10. [Alexia Elejalde-Ruiz, "Companies are scrapping annual performance reviews for real-time feedback," Chicago Tribune, April 22, 2016.](#)
11. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact people analytics research, 2017.
12. Josh Bersin, conversations with Cisco executives.

Deloitte. Insights

Підпишіться на оновлення Deloitte Insights на веб-сайті www.deloitte.com/insights



Deloitte в Твіттері @DeloitteInsight

Автори Deloitte Insights

Редакційна колегія: Junko Kaji, Karen Edelman, Abrar Khan, Nikita Garia, Matthew Budman, Rithu Thomas, Preetha Devan

Творча команда: Sonya Vasilieff, Molly Woodworth

Реклама: Amy Bergstrom, Alex Kawecky

Графічне оформлення: Traci Daberko

Про Deloitte Insights

Deloitte Insights публікує оригінальні статті, звіти та періодичні видання, що надають цінну інформацію для бізнесу, підприємств державного сектору та неурядових організацій. Наша мета полягає в тому, щоб на основі даних досліджень та досвіду, отриманих від усієї нашої організації, що надає професійні послуги, а також від співавторів з наукових та бізнесових кіл, сприяти конструктивній розмові з широкого спектра питань, що цікавлять керівників та державних діячів.

Deloitte Insights є виданням компанії Deloitte Development LLC.

Про цю публікацію

Ця публікація містить лише загальну інформацію, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не надають бухгалтерські, ділові, фінансові, інвестиційні, юридичні, податкові чи інші професійні консультації або послуги за допомогою цієї публікації. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, а також не повинна використовуватися як підстава для будь-яких рішень або дій, які можуть вплинути на ваше фінансове становище чи ваш бізнес. Перш ніж прийняти будь-яке рішення або вжити заходів, які можуть позначитися на ваших фінансах чи вашому бізнесі, вам слід звернутися до кваліфікованого професійного консультанта.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не несуть жодної відповідальності за будь-які збитки, зазанані будь-якою особою, яка покладається на цю публікацію.

Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великої Британії («ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних

з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох американських фірм-учасників ДТТЛ, пов'язаних з ними осіб, які здійснюють свою діяльність у Сполучених Штатах, використовуючи назву «Делойт», та їхніх афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступними для замовників аудиторської перевірки відповідно до правил і положень державного бухгалтерського обліку та незалежної аудиторської діяльності. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням www.deloitte.com/about.

© 2018 Deloitte Development LLC. Усі права захищені.

Учасник «Делойт Туш Томацу Лімітед»