

Гибкость заработной платы в государственном секторе

Захид Хаснайн, Всемирный Банк



Содержание презентации

- Мотивация для гибкой заработной платы
- Оплата труда по результатам деятельности
- Дифференциация
- Подходы к реформированию

Мотивация: как повысить эффективность государственного сектора в условиях ограниченного бюджета?

Зарплата – это одна из составляющих широких реформ в госсекторе



Административная
реформа

Политика в области
заработной платы

Реформа
финансового
управления

Политика реформ в госсекторе

Главные задачи политики в области заработной платы

1. Зарплата должна быть конкурентоспособной:

Достаточной для того чтобы привлечь и удержать способных госслужащих

2. Зарплата должна поощрять сотрудников к эффективной деятельности :

Усердно работать, поддерживать высокий моральный дух и следовать миссии организации

Противоречие между этими разными задачами. Поэтому нам надо подумать о компромиссах

3. Зарплата должна дополнять другие реформы :

Часть пакетных мер, направленных на повышение культуры производительности в данной организации

4. Зарплата должна быть по средствам :

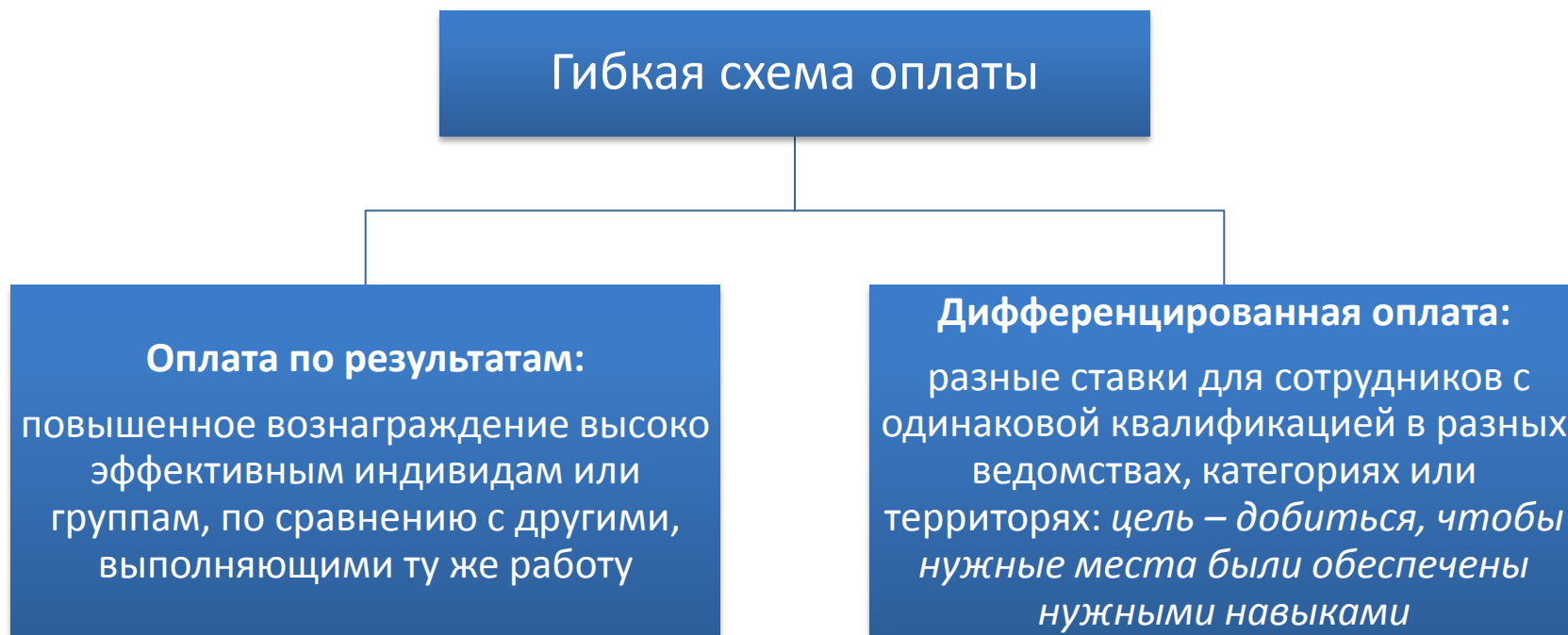
На таком уровне, чтобы расходы на заработную плату были рациональными с точки зрения бюджета и не вытесняли собой другие расходы

Пример: Филиппины, ограниченное финансовое пространство ведет к необходимости требовать серьезного повышения производительности в обмен на любое повышение заработной платы



Источники: DBM, BTR

Гибкая схема заработной платы является альтернативой традиционной системе оплаты труда госслужащих



Гибкая схема оплаты: споры

За

Против

Оплата по результатам:

- Поощрение за работу и эффективность
- Лучшие кандидаты на рабочие места («механизм отбора»)
- Корреляция задач сотрудников и управления

Дифференциация:

- Более целевой подбор высококвалифицированных кадров
- Ставит в центр внимания управленцев совершенствование диалога по вопросам эффективности

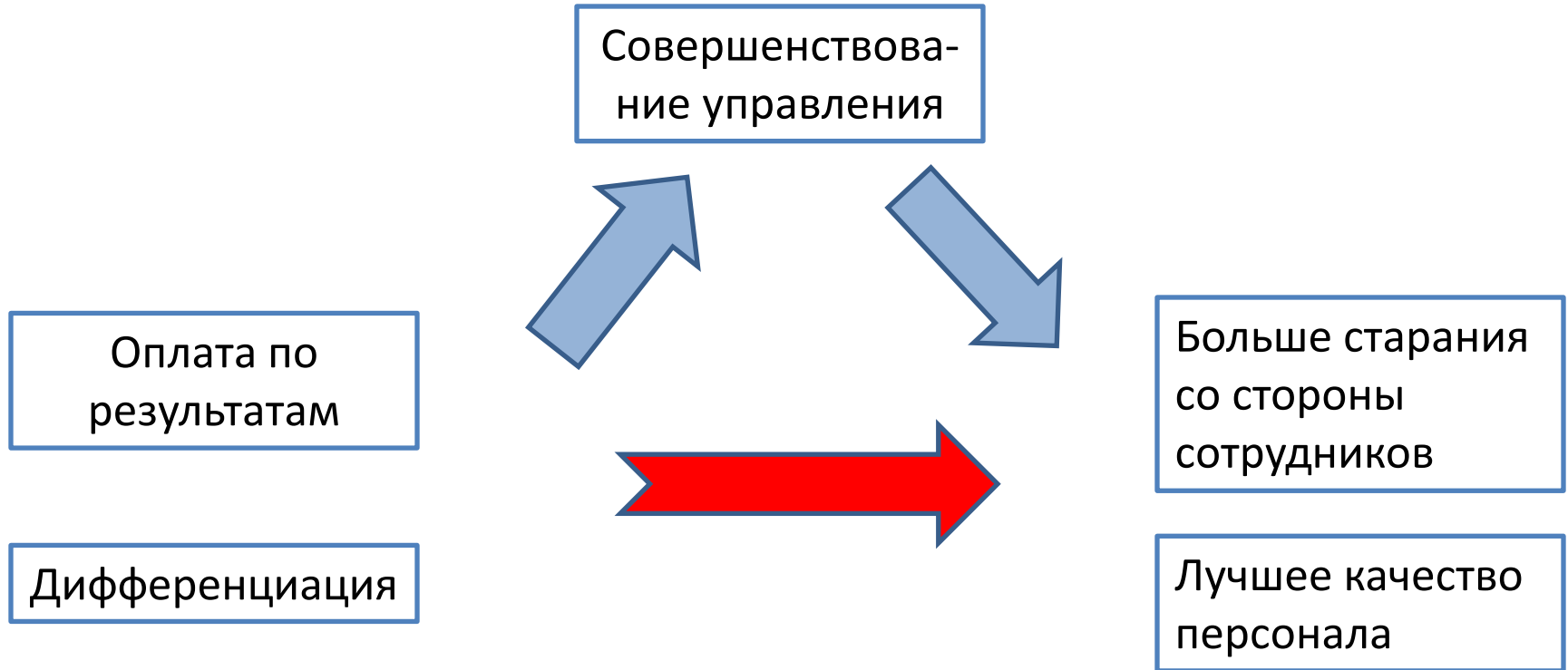
Оплата по эффективности :

- Трудно измерить в госсекторе ввиду отсутствия объективных мер оценки эффективности
- Может привести к нежелательным последствиям : «азартное поведение»
- Бихевиористская экономика : вытеснение неденежной мотивации
- Неравенство в оплате вызывает недовольство

Дифференциация:

- Снижает прозрачность оплаты и увеличивает неравенство
- Негативно влияет на межведомственное сотрудничество
- Может привести к фрагментации оплаты

Теоретические рамки: прямое и косвенное влияние гибкой схемы заработной платы на эффективность



ОПЛАТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ (ОР)

ОР на практике: создание стимула

1. Кто получает стимул?

- Индивиды, когда результаты работы можно с ними связать.
- Группа, если нельзя.

2. Когда стимулировать.

- Единовременное поощрение: самый дешевый вариант.
- По совокупности заслуг: предполагает постоянное повышение зарплаты.
- Повышение по заслугам: долгосрочный стимул.

3. Размер стимула.

- Слишком маленький? Неэффективно...
- Слишком большой? Кажется не всегда справедливым...

4. Вероятность награды.

- Слишком низкая? Неэффективно.
- Слишком высокая? Становится надбавкой, а не стимулом.

5. Критерии оценки?

- Можно ли с точностью измерить результаты? Объективная оценка имеет смысл.
- Если нет, субъективная оценка, вероятно, единственный вариант.

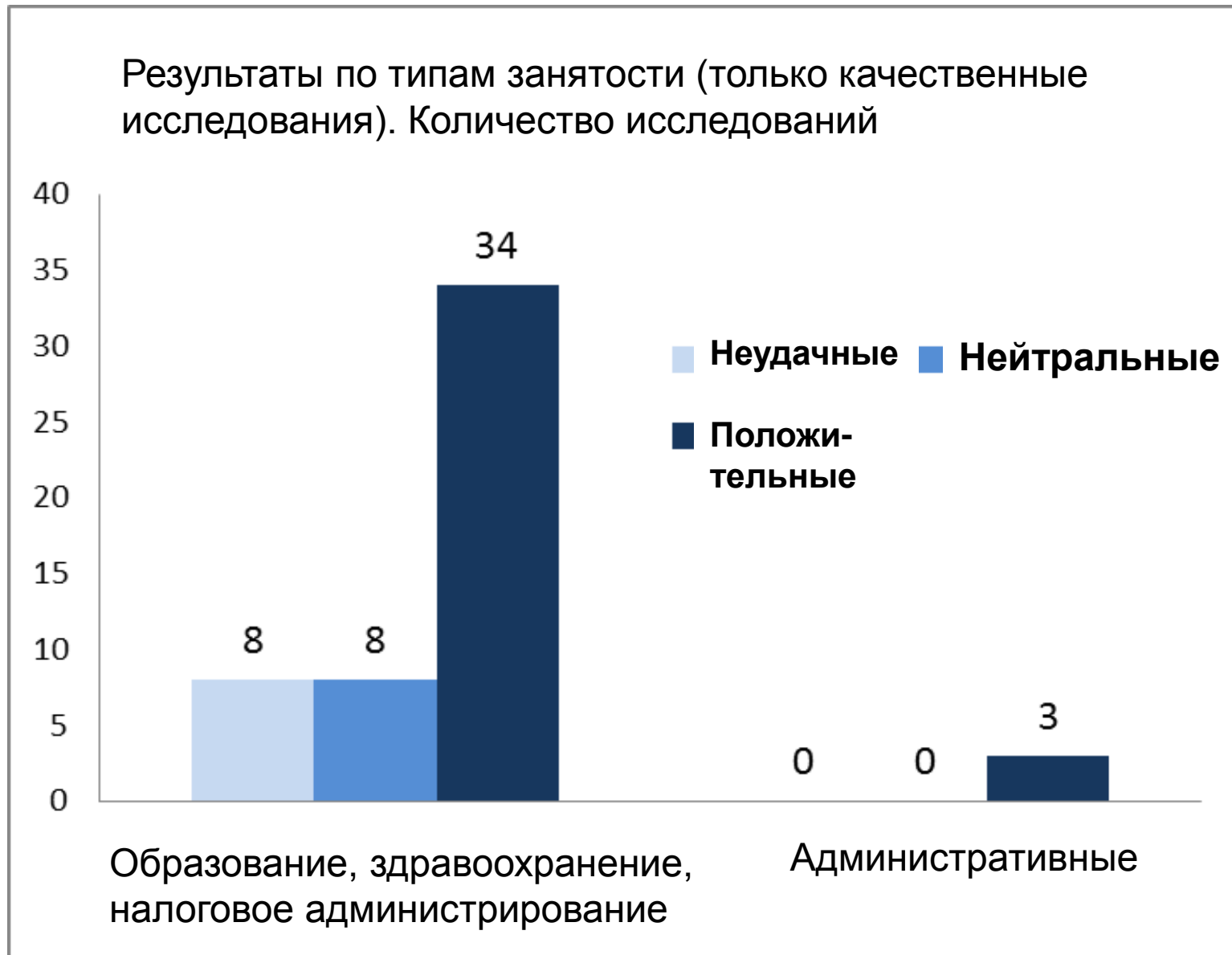
Примеры стран (1)

Страна	Индивид. Вознаграждение	Групповое вознаграждение	Время награждения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Размер вознаграждения	Вероятность получения вознаграждения
Филиппины	Все сотрудники	Эффективность департамента и отдела	Ежегодное вознаграждение	Основана на традиционной, индивидуальной оценке эффективности по «характеристикам»	Департаменты/ведомства должны соответст. 90% установок и 100% условий надлежащего управления. Затем рабочие отделы оцениваются по своим установкам	Варьирует от 1% до 18% общей зарплаты	Принудительное распределение: 1% сотрудников получают высшую премию
Чили	Только высшее руководство Ограничено, только некоторые ведомства Всеобщая схема больше не используется	Достижение целей отдела Достижение целей организации; применяется практически ко всем сотрудникам	Только ежегодные премии, четыре выплаты	Ежегодная оценка эффективности членов высшего руководства	Исходит из достижения установок ведомств и отделов Внутренняя оценка	30% - 100% базового оклада для высшего руководства 4 % - 16% на групповые премии	Почти 100% сотрудников получают премии высшего руководства и институц. премии для рабочих групп

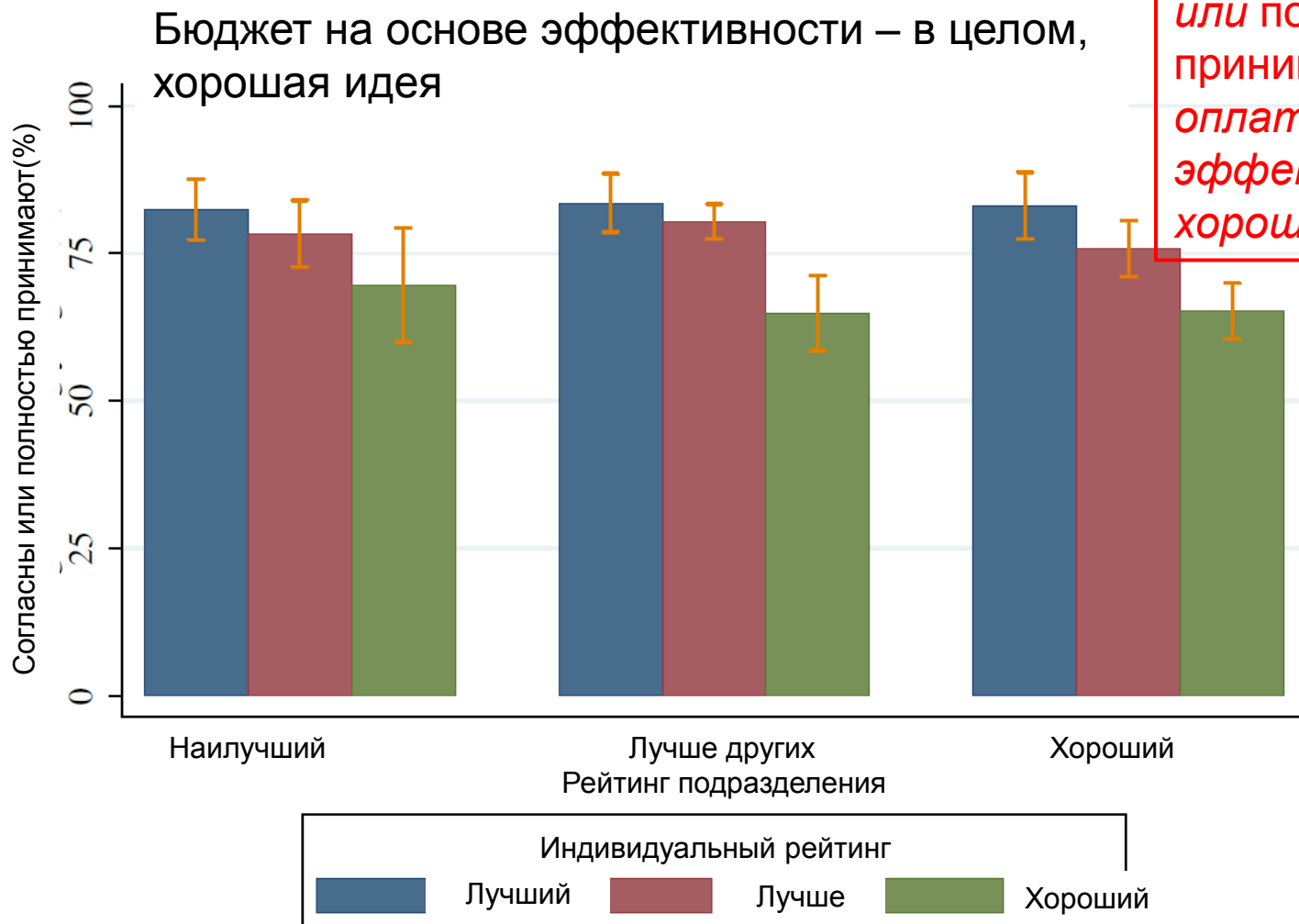
Примеры стран (2)

Страна	Индивид. Вознаграждение	Групповое вознаграждение	Время награждения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Размер вознаграждения	Вероятность получения вознаграждения
Бразилия (Скалистые горы)	Все сотрудники	Достижение целей рабочих отделов и организации	Ежегодная премия, но ее размер растет со временем по мере последующих удовлетворительных оценок эффективности	Основана на сочетании самооценки, оценки надзирающих органов, и коллегиальной оценки	Организация оценивает сама себя; министерство планирования проверяет	Варьирует по мере проведения последующих оценок эффективности, от 5% до 70 %	96% сотрудников получают удовлетворительный рейтинг; 74% получают высший рейтинг и 22% второй высший рейтинг
Респ. Корея	Два типа – высшее руководство и все остальные сотрудники	Высшее руководство – эффективность ведомства, один элемент кадров По другим сотрудникам – у министра есть полномочия принимать решения по смешанной группе и на индивид. уровне	По совокупности заслуг для высшего руководства; ежегодные премии для младших сотрудников	Для высшего руководства: оценка производится на основе соглашения между руководителем ведомства и руководителем подразделения		Для высшего руководства – по совокупности заслуг вплоть до 15% от ежегодного оклада. Другим сотрудникам – по совокупности заслуг до 14% ежегодного базового оклада	Принудительное распределение по полностью индивидуальным схемам

Оплата по результатам : анализ литературы по типам занятости



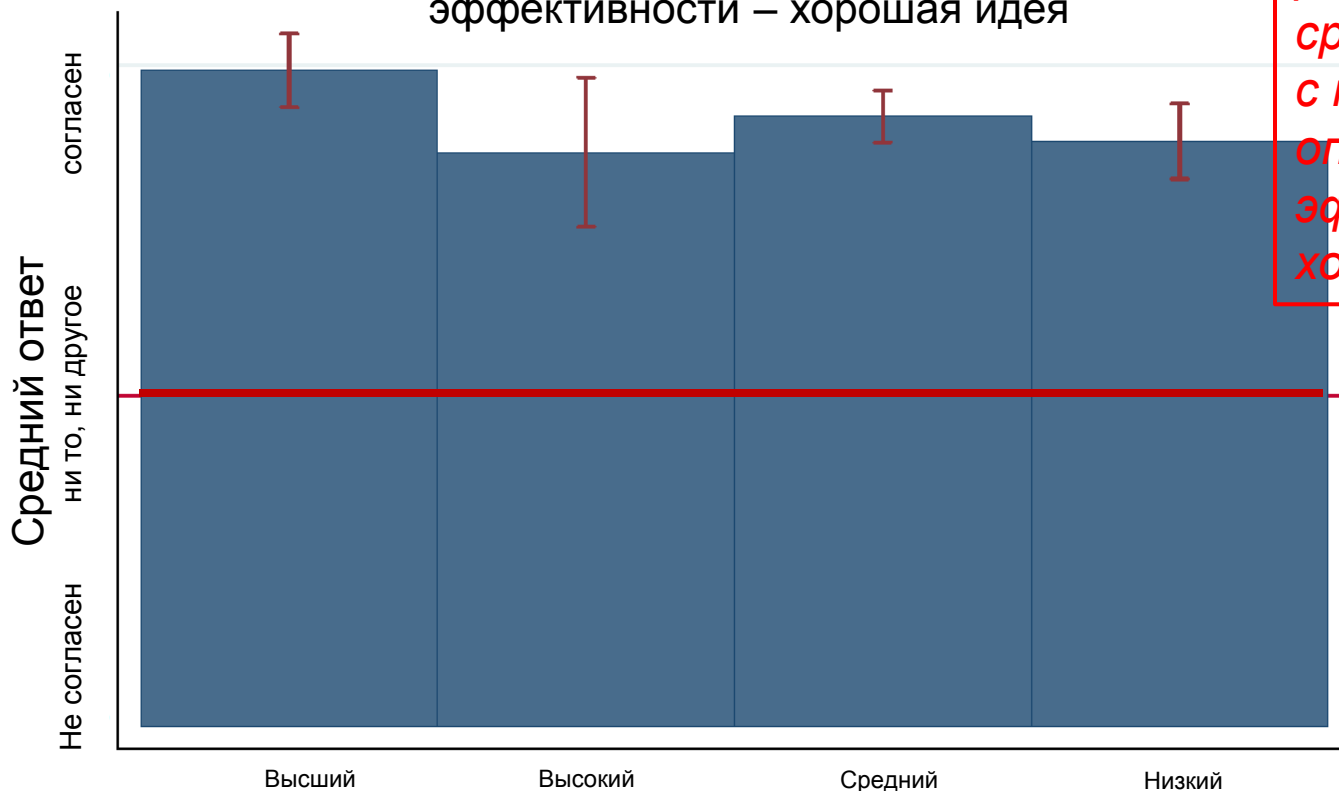
Примеры стран: Филиппины



В целом, около 75% сотрудников согласны или полностью принимают то, что оплата по эффективности – хорошая идея

Учителя еще более позитивно настроены, даже в школах, получивших низкий рейтинг

В целом, система бюджета на основе эффективности – хорошая идея

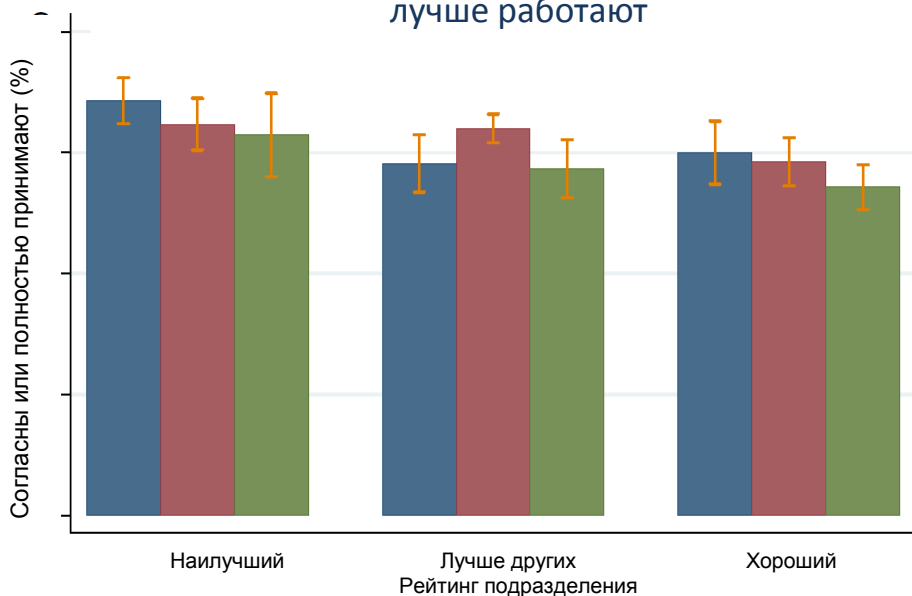


Учителя в школах, получивших самые разные рейтинги, в среднем, соглашались с тем, что система оплаты по эффективности – хорошая идея

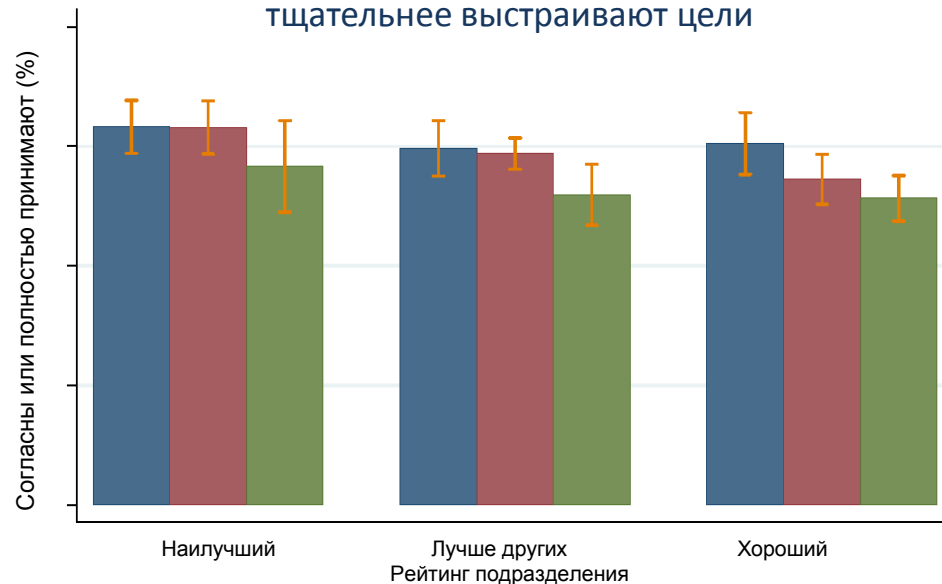
Рейтинг бюджета на основе эффективности на уровне школ (сгруппированная шкала)

Респонденты отмечают положительное влияние оплаты по результатам на работу коллектива и цели, устанавливаемые руководством.

После внедрения системы ОР сотрудники вместе лучше работают

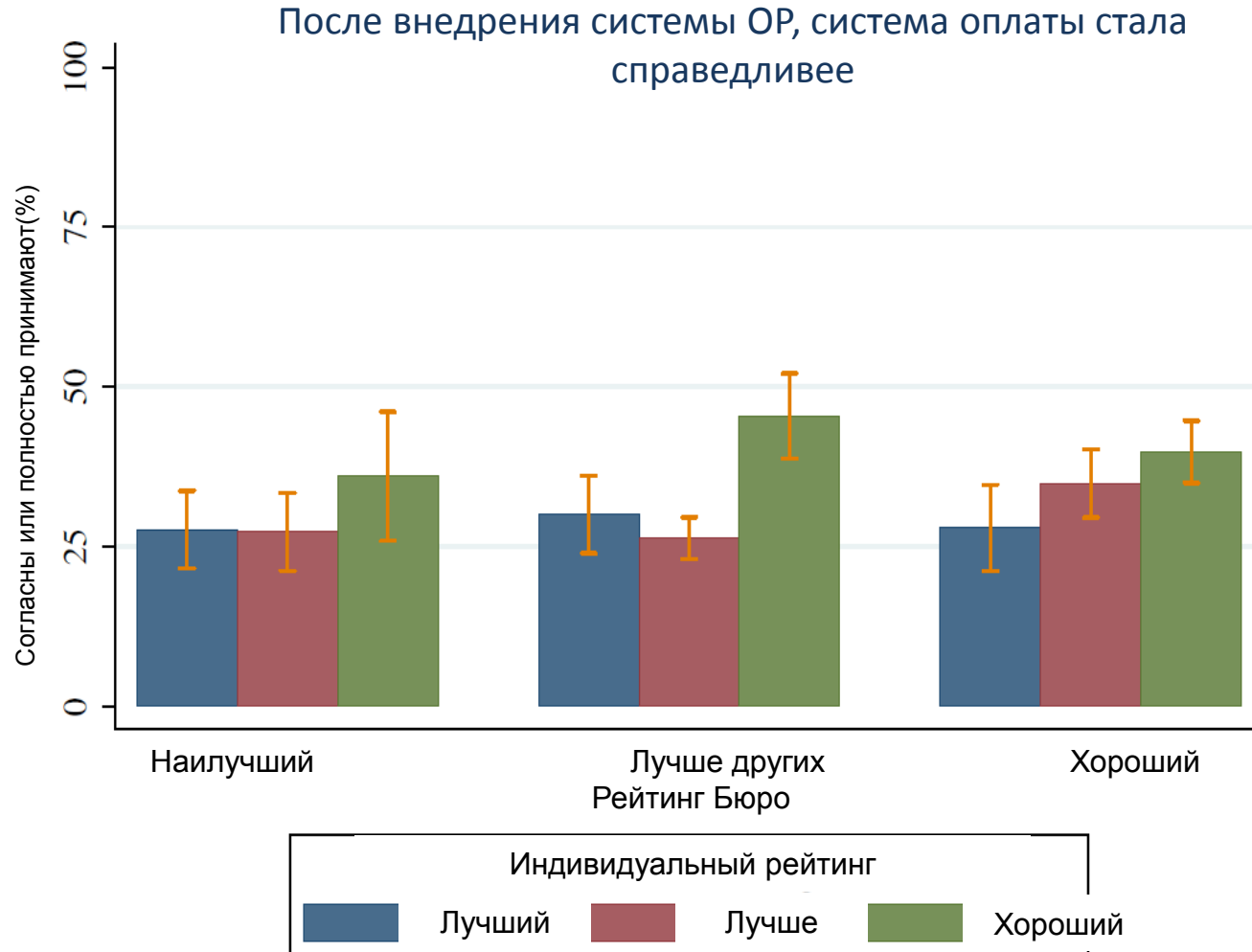


После внедрения системы ОР руководители тщательнее выстраивают цели



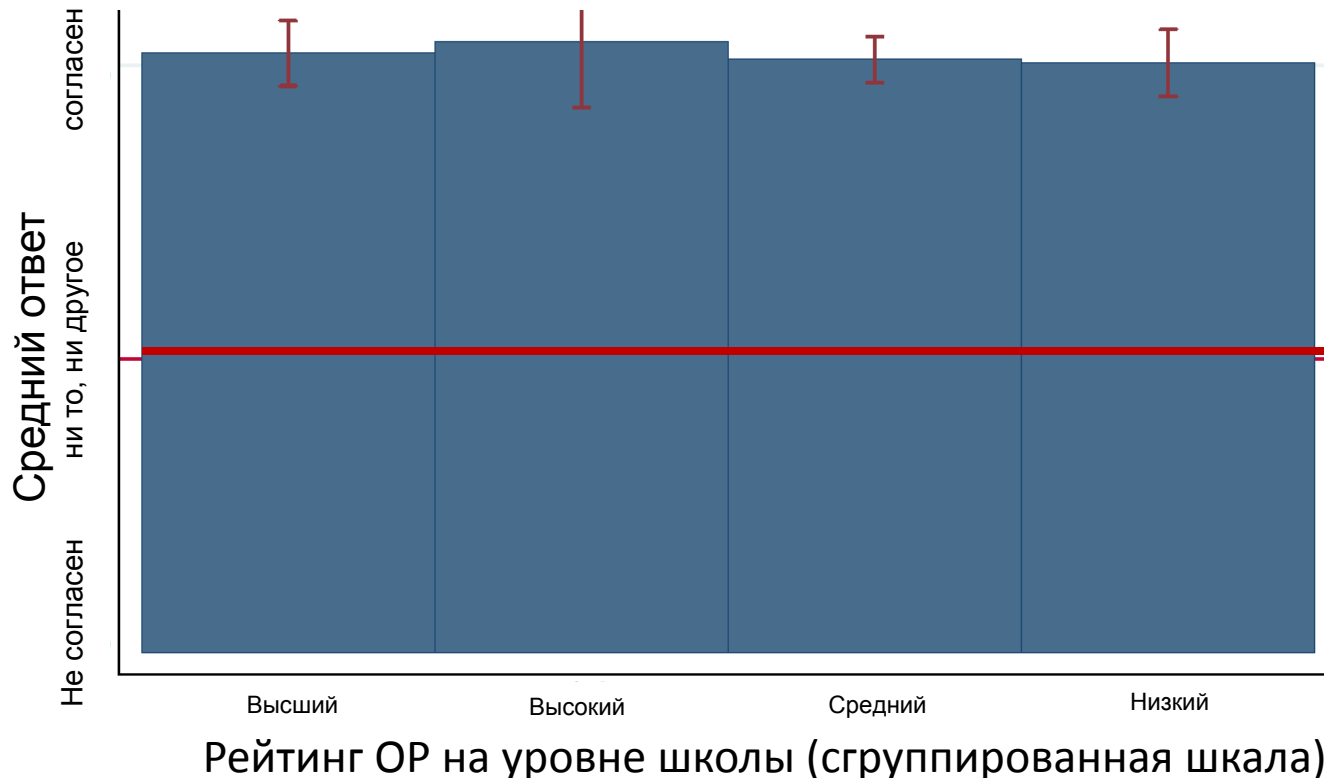
В целом, примерно 75% сотрудников согласны или полностью принимают то, что благодаря системе оплаты по эффективности улучшились практики управления

Некоторые опасения по поводу справедливости



Больше поддержки в пользу групповых премий : учителя убеждены в том, что премии должны равномерно распределяться среди всех учителей в школе

Оплата по результатам должна равномерно распределяться между всеми сотрудниками школы



Смешанные результаты других ситуационных исследований

Корея	Чили	Минас Гераис (Бразилия)	Малайзия
<ul style="list-style-type: none">• Положительные Большинство ведомств выбрали индивидуальный рейтинг и ни одно не выбрало групповые одинаковые премии• Дополнено составление бюджета на основе эффективности	<ul style="list-style-type: none">• Нет изменений на индив.уровне, так как все сотрудники получили премии• Некоторый отбор среди высшего руководства• Премии по отделам в некоторых ведомствах привели к «азартным» играм	<ul style="list-style-type: none">• Избавились от очень неэффективных работников• Улучшился диалог по вопросам эффективности• Дополнено составление бюджета на основе эффективности• Связано с автономией ведомственного отдела кадров• Положительно для налогового органа и полиции• Проблема «азартных» игр признана налоговым органом и решается	<ul style="list-style-type: none">• Отрицательные последствия в связи с конфликтом между руководством и отделами. Отказались от схемы.• Только положительные последствия для налогового органа

Коротко об основных выводах

ОР может быть непосредственным стимулом, улучшая работу в сфере образования, здравоохранения, сбора доходов и других сферах, где есть измеримые результаты.

Некоторые превратные стимулы и непредвиденные обстоятельства неизбежны в схемах ОР... но с ними можно справиться

Для наиболее важных стратегических и административных функций (госслужба), непосредственные результаты ОР малозаметны и ограничиваются выявлением крайне неэффективных сотрудников. По умолчанию можно распределять премию между всеми.

ОР может улучшить управление : она подталкивает ведущих руководителей обращать внимание на миссию и цели своей организации и объединять сотрудников совместной работой с целью достижения поставленных целей

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Разные методы дифференциации

Особые режимы повышенной оплаты для старших госслужащих

- *Пример: Корея и Чили*

Особые режимы оплаты для отдельных организаций или групп сотрудников (как правило, это финансы, казначейство, доходы, аудит и регуляторы)

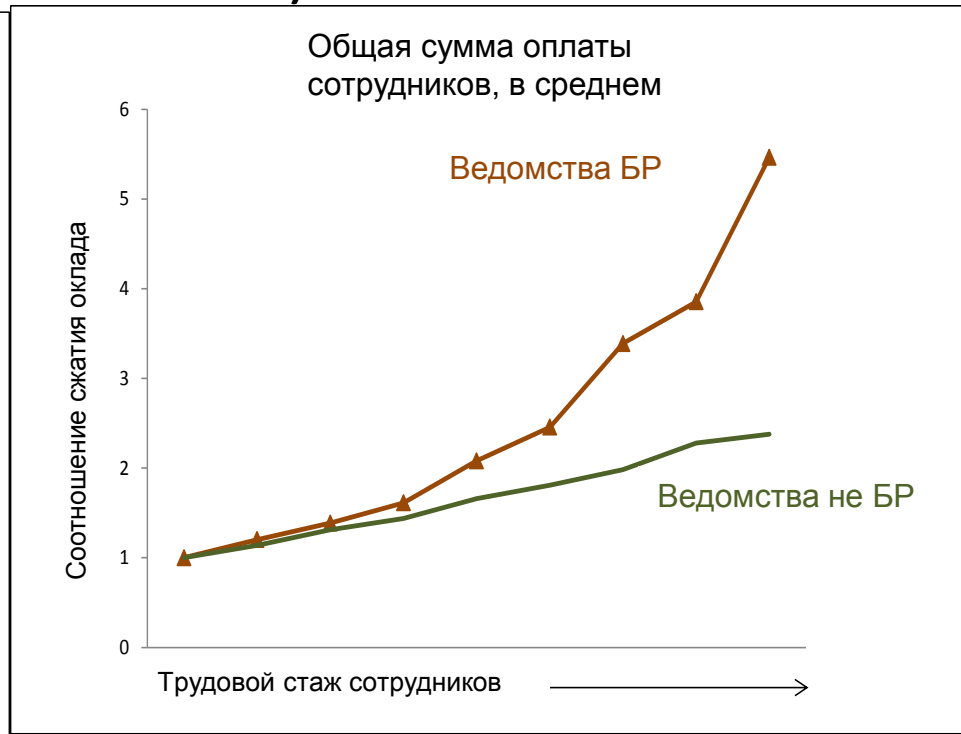
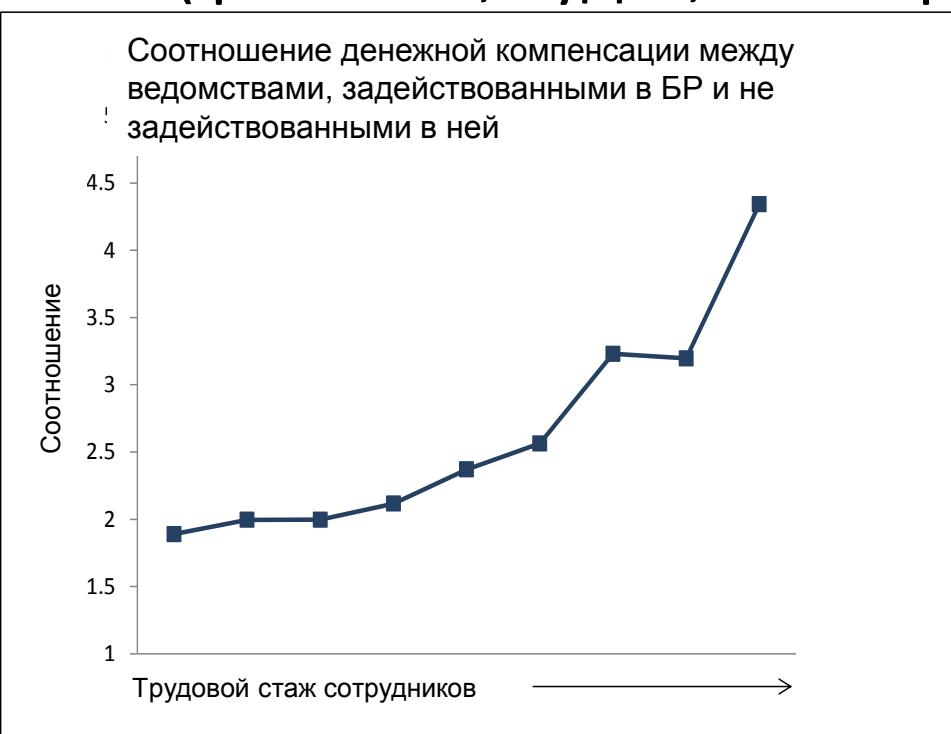
- *Пример: Чили, Индонезия и Бразилия*

Дополнительная оплата на позициях, пользующимся повышенным спросом

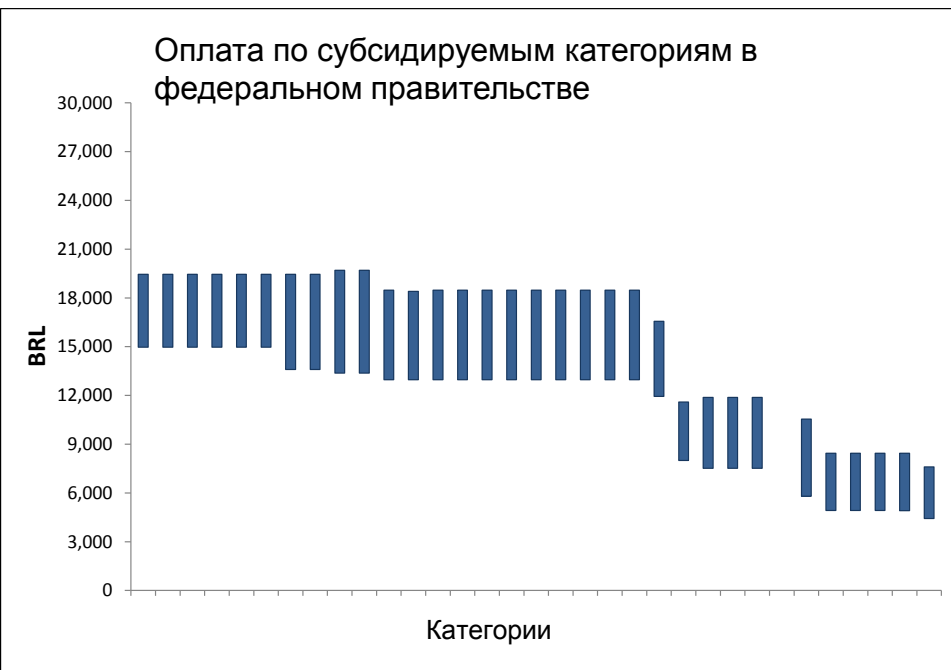
- *Надбавка для «критических функций» в Чили, Таиланде*

Пример: дифференциация оплаты в Индонезии

- Повышенная оплата в некоторых министерствах / ведомствах, особенно для старших сотрудников (финансы, аудит, планирование...)

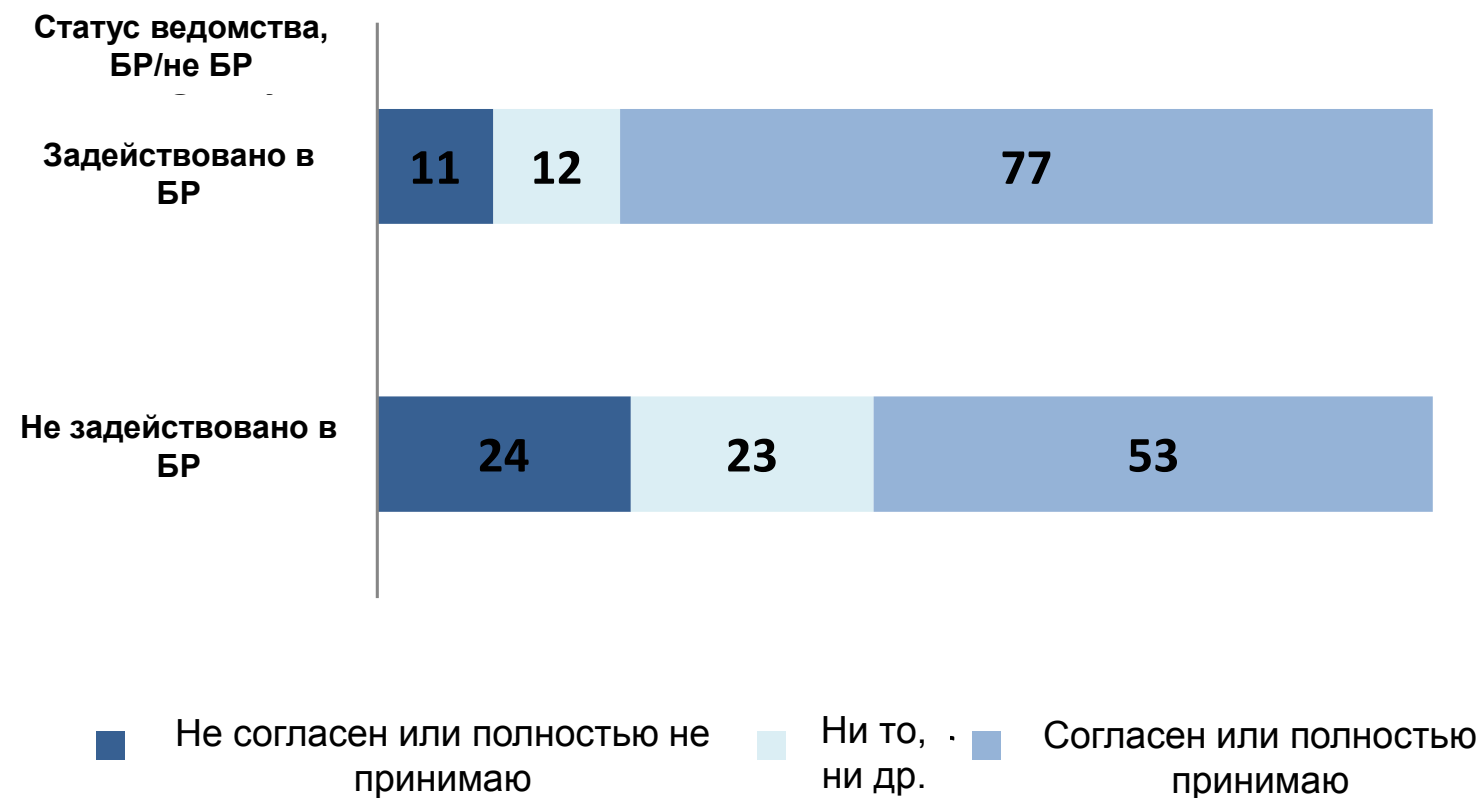


Но дифференциация несет в себе риск фрагментации оплаты: Бразилия и Россия



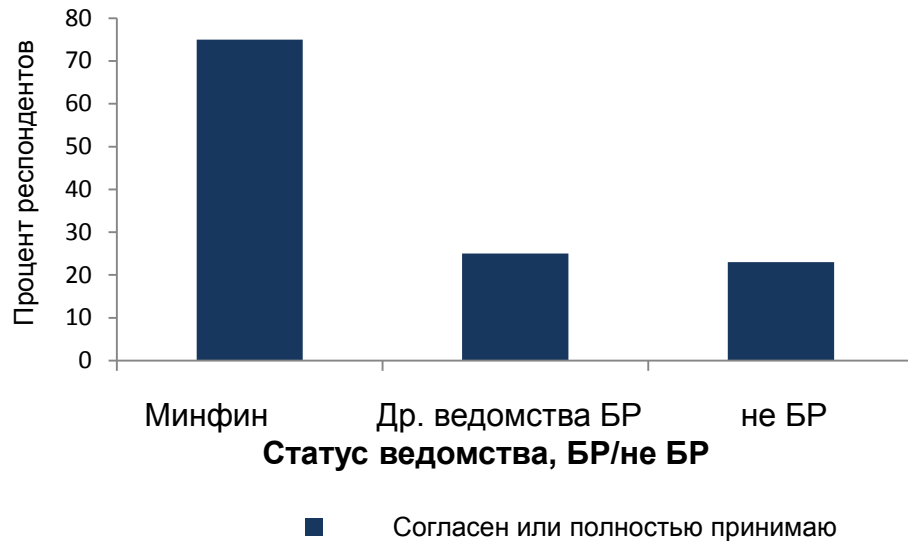
Влияние на подбор кадров: Индонезия

«Ваше министерство/ведомство с легкостью нанимает высоко квалифицированные кадры»

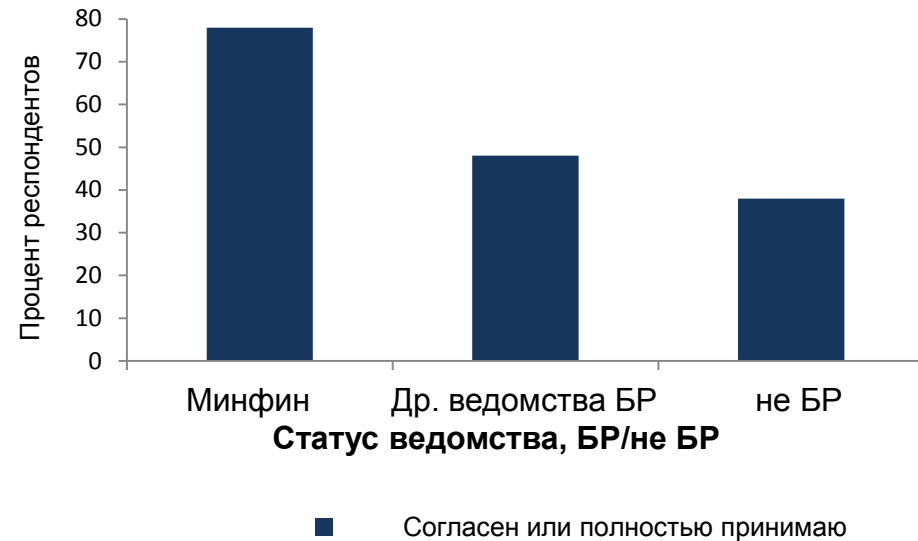


Восприятие неравенства

«Ваш оклад справедлив по сравнению с сотрудниками на такой же работе в других министерствах/ведомствах»



«Ваш оклад справедлив по сравнению с сотрудниками на такой же работе в вашем министерстве/ведомстве»



Результаты других ситуационных исследований

Чили	Бразилия
<ul style="list-style-type: none">• Улучшился подбор кадров и работа в ведомствах с высоким окладом, напр., в сфере финансов и сбора доходов• Неясно, привело ли неравенство в окладе к ухудшению результатов работы в ведомствах с низким окладом	<ul style="list-style-type: none">• Улучшился подбор кадров и снизилась текучесть в ведомствах с высоким окладом• Появилась вредная конкуренция среди ведомств• Чрезмерная дифференциация дискредитировала центральные механизмы контроля

Коротко об основных выводах

Дифференциация ведет к компромиссу : улучшается подбор кадров в привилегированных ведомствах и растет неравенство и недовольство в менее привилегированных

Неравенство и недостаточность прозрачности, тем не менее, является нормой во многих развивающихся странах, так что повышению эффективности в среде высокооплачиваемых групп сотрудников имеет значение, несмотря на спад эффективности в среде низкооплачиваемых групп.

Опасность того, что дифференциация приведет к фрагментации оплаты в отсутствие крепкого надзора и контроля со стороны центральных органов правительства

Некоторые доказательства того, что дифференциация стимулирует руководителей к повышению эффективности ведомств

ПОДХОДЫ К РЕФОРМИРОВАНИЮ

Основные выводы

1. Гибкая схема заработной платы может повысить эффективность, но не является панацеей и сопряжена с компромиссами и опасностями.
2. Наиболее поразительным образом применение гибкой схемы сказывается на изменении поведения руководителей
 - Широкая групповая схема выплаты премий за эффективность предпочтительнее там, где затруднена индивидуальная оценка эффективности
 - Гибкую схему нет необходимости внедрять повсеместно – ее можно ввести асимметрично
 - ОР следует вводить после внедрения системы управления на основе результатов, потому что ей необходимо опираться на определенные управленческие ресурсы
3. Для повышения эффективности в госсекторе не нужно ждать систематической рационализации или упрощения оплаты труда
4. В стратегии и в ходе внедрения реформ, связанных с гибкой схемой заработной платы, необходимо учитывать степень фрагментации и сложности действующей структуры заработной платы в госсекторе

Важные выводы из международного опыта реализации ОР

- *Стремление внедрять ОР не сразу во всех министерствах*
 - *Напр., в Индонезии сначала внедрили ее в минфине*
- *Стимулы за эффективность для высшего руководства*
 - *Напр., в Чили ОЭ предоставляется только старшим сотрудникам*
- *Простота в применении*
 - *Напр., использование существующих структур, таких как ускоренное продвижение внутри категории (грейда) или определенная премия (Германия)*
 - *Напр., определение квоты сотрудников, имеющих право на такую оплату, упрощает дело и помогает принимать решение*
- *Простота управления системами, основанными на эффективности*
- *Возможность сообщать результаты*

ОР на практике: последовательность реализации

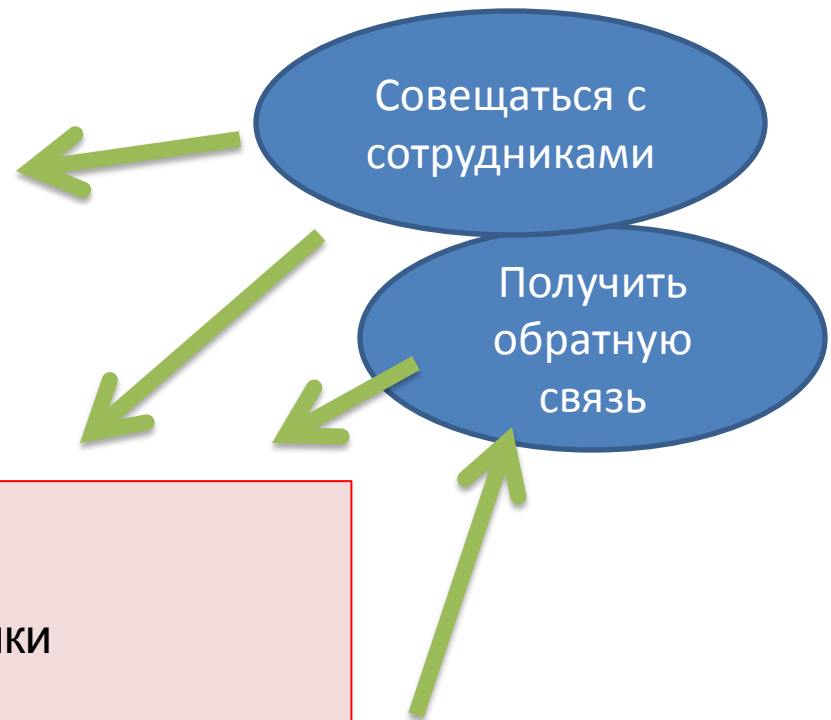
1. Подготовка организации: переход на управление по результатам

- Установить, измерить и контролировать результаты
- Выделить руководящие кадры
- Укреплять прозрачность и доверие
- Подготовить руководителей и кадры

2. Создать схему ОР

- 5 элементов устройства
- Критерии и процесс оценки эффективности

3. Внедрить схему



Спасибо!