

Pratarmė

LABAI NORĖČIAU JUMS PASAKYTI, jog esama slaptos formulės, kurią pritaikius atlygio programa būtų sėkminga. Deja... Daugybė žmonių turi daug ir sunkiai dirbti, kad organizacijoje veiktų bendrojo atlygio programa. Man atrodo, kad atlygio programos sėkmę lemia ne tiek jos modelio sudėtingumas ar paprastumas, kiek užtikrinimas, kad ji dera su organizacijos verslo strategija ir darbo kultūra ir kad žmonės mano ją esant jiems reikšmingą.

Man rodos, sumanymas parašyti šią knygą yra pagrįstas. Esu įsitikinęs, kad padalinio vadovas yra labai svarbus organizacijai, ir nuo jo labiausiai priklauso veiksmingas įmonės atlygio programų įgyvendinimas. Iš savo profesinės veiklos patyriau, kad puikiausių rezultatų pasiekia tie vadovai, kurie bendrauja ir užkariauja ne tik savo darbuotojų protus, bet ir širdis. Tai paprasta, bet dažnai pamirštama tiesa.

Bene viena iš svarbiausių vadovo užduočių yra sukurti darbo klimatą jo vadovaujamame organizacijos padalinyje. Šis klimatas gali stiprinti arba silpninti organizaciją. Mums vadovo vaidmuo labai svarbus, nes pastebėjome, kad daugelis *Applebee's* darbuotojų čia dirba todėl, kad nori dirbti tikrai mieloje širdžiai vietoje, nori lankstaus darbo grafiko ir kad su jais būtų elgiamasi pagarbiai. Šio klimato kūrimas tiesiogiai susijęs su mūsų galimybėmis išsaugoti geriausius darbuoto-

jus. Mūsų geriausiai darbuotojai nori priklausyti laimėtojų komandai ir gerai dirbti. Mes žinome, kad vadovas vaidina svarbų vaidmenį jo vadovaujamos organizacijos dalies klimato ar nuotaikos kūrime.

Nors įvairias organizacijos atlygio programas dažniausiai sudaro aukščiausieji vadovai ir žmogiškųjų išteklių komanda, programos veiksmingumas iš tikrųjų priklauso nuo visos vadovų grupės. Tiesioginio vadovo vaidmuo yra svarbus todėl, kad juo labiausiai tiki ir pasitiki darbuotojai.

Prieš keletą metų pasitaikydavo, kad kai *Applebee's* žmogiškųjų išteklių komanda, idėjusi daug pastangų, sukurdavo kokią programą, – dažniausiai visiškai teisingą, – tiesioginiai vadovai ne visada ją priimdavo arba neįžvelgdavo naudos sau. Per pastaruosius keletą metų išmokome to išvengti. Šiandien mūsų atlygio programoms nebūdingi jokie svarbūs pakeitimai: aš tai vadinu „išbandymo kultūra“. Prieš pradėdami bet kokius didesnius pakeitimus, pirmiausia paklausiame savo vadovų, ar tikrai jie su mumis sutinka. Taip pat apsidraudžiame, išmėgindami programas tam tikrose srityse, ir tik paskui įdiegdami jas plačiau.

Applebee's padalinių vadovai turi nemenkus įgaliojimus skirti atlygį ir įvertinti gerą darbą. *Apple Bucks* programa leidžia vadovams išskirstyti atlygį. Iš tikrųjų *Apple Bucks* yra taškai, už kuriuos darbuotojai gali gauti pinigų arba daiktų. Kalbama ne apie smulkius pinigus – maždaug 100 milijonų dolerių bendrai atlyginimų sumai išleidžiame 1 milijoną dolerių nepiniginėms dovanoms. Mūsų darbuotojų savijautos tyrimai rodo, kad toks nepiniginis atlygis labai prasmingas ir svarbus. Taip pat pastebėjome, kad vien galimybė dalyvauti tokioje programoje pas mus labai vertinama.

Taip pat svarbu pažymėti, kad nors daugelis žmonių atlygį supranta kaip tradicinius atlygio programų, sudarytų iš užmokesčio, premijų ir papildomų naudų, komponentus, nematerialus ir netiesioginis atlygis, pavyzdžiui, teikiantis pasitenkinimą darbais, būsimos karjeros galimybės, įvertinimo ir mokymo programos, yra taip pat svarbios priemonės, leidžiančios vadovui pritraukti darbuotojus ir kurti geresnių rezultatų siekiančią organizaciją.

Skaitydami šią knygą, iš naujo apmąstykite savo, kaip vadovo, vaidmenį ir nuostatas dėl skiriamo atlygio bei savo darbuotojų įvertinimo. Tinkamai taikydami šias priemones, laimėsite visi – darbuotojai, vadovai ir akcininkai.

Lloydas Hillas

Applebee's International akcininkų tarybos pirmininkas
ir generalinis direktorius

Įžanga

Murray Dalzielis,
vykdomasis direktorius, *Hay Group*

PASAULIS KEIČIASI, ir verslo pasaulis keičiasi kartu su juo. Pažangios technologijos ir gilesnis žmonių psichologijos supratimas paskatino kurti „plokštesnes“ organizacijas, kurios dirba greičiau nei bet kada. Tokios naujoviškos organizacijos gali būti skaidrios – kiekviena darbo grupė žino, kuo užsiima kitos grupės, padalinių vadovai atvirai bendrauja tarpusavyje ir kiekvienas darbuotojas supranta organizacijos misiją, tikslus ir strategijas.

Šiame puikiame naujajame pasaulyje tiesioginiams vadovams dažnai tenka imtis vaidmenų, kuriuos anksčiau atlikdavo žmogiškųjų išteklių (ŽI) specialistai. Dabar jie kalba apie papildomas naudas, aptaria darbo užmokesčių, vertina rezultatus ir kuria darbo vietas (kintančias dažniau nei kada nors anksčiau) – tokiems vaidmenims jie gali būti nepasirengę. Tačiau tyrimai rodo, kad vadovams – o ne ŽI specialistams – geriausiai tinka kalbėtis su darbuotojais apie atlygį. Taip yra todėl, kad žmonės pasitiki savo vadovais; daug žmonių jums netgi pasakys, kad jie dirba savo vadovams, o ne savo organizacijoms. Tačiau kadangi šiais laikais viskas vyksta taip greitai, tai arba tiesioginiams vadovams nėra laiko mokytis naujų įgūdžių, arba svarbūs pranešimai apie atlygį nespėja jų pasiekti, keliaudami per visą organizaciją.

Šios knygos tikslas – padėti vadovams suprasti, kas sudaro „bendrąjį atlygį“ – pinigai, skatinimai, papildomos naudos, lengvatos ir nematerialus atlygis – kitaip sakant, viskas, ką darbuotojai gali gauti už savo darbą. Įgiję šioje knygoje aptariamų vertingų įgūdžių ir padedami ŽI specialistų, tiesioginiai vadovai turėtų sėkmingai atlikti pagrindinį vaidmenį pritraukiant, išlaikant, motyvuojant ir įtraukiant savo darbuotojus.

Šios knygos autoriai tikrai nemėgina teigti, kad ŽI darbuotojai nereikalingi. Jų tikslas – padėti vadovams veiksmingiau motyvuoti darbuotojus eiti kartu su savo padaliniu, įmone, verslu ir visu pasauliu.

Padėka

KAD IR KAIP BANALIAI SKAMBĖTŲ, nebūtume parašę šios knygos be daugybės žmonių, pasidalijusių žiniomis ir patirtimi, o ypač laiku, paramos ir pagalbos. Norėtume padėkoti daugeliui savo klientų, kurie skatino mus mąstyti ir dalijosi išvalgomis bei pasakojimais, skatindami šį darbą. Jų pasakojimai ir požiūris tapo daugelio temų kontekstu ir pavyzdžiais.

Nemažai mūsų bendradarbių iš *Hay Group* suteikė asmeninę ir profesinę paramą, be jų šios knygos nebūtume sukūrę. Ypač dėkojame Murray Dalzieliui už jo viziją, poreikio ir galimybės bendrauti su vadovais išsakymą. Taip pat savo patirtimi knygoje pasidalijo šie mūsų bendradarbiai: Paulas Cliffordas papasakojo apie atlygio kūrimą ir struktūrą; Kevinas Seawardas – apie rinkos vertės nustatymo ir darbo vertinimo procesus; Robas Colenbaughas – apie pagrindinio atlyginimo vadybos sistemas; Billas Reigelis ir Brianas Tobinas – apie kintamąjį užmokestį; Ronas Garoznikas ir Geoffas Nethersellas – apie veiksmingą karjeros kelių kūrimą, o George'as McCormickas – apie pareigybių ir darbo kūrimą; Michelas Jensenas ir Tony'is Faronas – apie veiklos valdymą; Karlas Aboudas, Jimas Bowersas ir Philas Johnsonas – apie veiklos vertinimo kriterijus; Vasu Mirmira – užmokesčio už rezultatus ryšį; Markas Royalas – apie bendrąjį atlygį; Michaelas Cotteris ir Marie Dufresne – apie papildomų naudų programų vertės kėlimą; Richas Sperlin-