

Возврат к гармоничному сочетанию «жизнь — работа»

*Успешный человек продолжает искать себе дело,
даже когда он уже нашел работу.*

Неизвестный автор

Плата за игру в НБА

Даже не будучи фанатом Национальной баскетбольной ассоциации (НБА), вы, скорее всего, оцените эту историю об оплате труда и мотивации.

...Мартовский вечер в Далласе. Команда «Денвер Наггетс» должна сразиться с «Маверикс». В конце сезона все ждали этой схватки гигантов за выход в плей-офф. Но матч имел и еще одно, особое значение для Джея Ар Смита, молодого игрока «Наггетс», обладавшего уникальной способностью забрасывать трехочковые. Он знал, что именно в этот вечер, именно в этой игре он заработает больше, чем любой другой игрок НБА, — намного больше¹.

Эта история началась, когда Смит подписал с «Наггетс» новый трехлетний контракт, в котором содержался особый пункт о бонусах: если Смит отыграет как минимум 2000 минут в сезоне и команда победит как минимум в 42 матчах, владельцы баскетбольного клуба должны будут выплатить спортсмену очень большую премию. На момент переговоров в «Наггетс», возможно, считали это беспроигрышным вариантом. В конце концов, в арсенале

Смита имелось по 1500 минут в каждом из двух предыдущих сезонов. Сделка была продумана таким образом, чтобы игрок имел мотивацию на хорошую игру в течение всего года и ценил успех команды так же, как и свой собственный.

К началу того матча Смит уже отыграл 1991 минуту. Конечно же, фанаты понятия не имели о важности этой цифры, да и другие игроки, возможно, не обратили ни на что внимания. Но, без сомнения, Смит внутренне улыбался, в то время как часы отсчитывали минуты — 1998, 1999, 2000! Джей Ар, которому только что исполнилось 23 года, заработал премию в 600 тысяч долларов — самую высокую плату за игру.

Возвращение дифференцированной оплаты труда

Многие слышали о многомиллионных контрактах профессиональных спортсменов, но лишь некоторые понимают, что большинство таких договоров построено на принципе премирования за эффективность, как в случае с владельцами «Наггетс» и Джей Ар Смитом. В бейсболе, например, принимающие игроки получают бонусы за количество *пасов, предшествующих удачному броску*, а питчер (подающий игрок) — за общее число отыгранных иннингов*. Оплата нападающего в американском футболе в США основывается на *рейтинге квотербека*, который вычисляется при помощи формулы, учитывающей завершённые комбинации, тачдауны, перехваты и отыгранные зоны поля. Несмотря на то что «оплата за эффективность» может показаться странной современному служащему, привыкшему к простому вознаграждению за проведенное на работе время, очень долго такая система использовалась во всех общественно-исторических формациях.

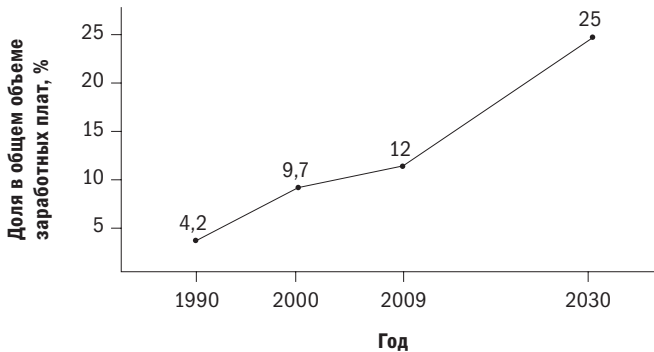
* Иннинг в бейсболе означает период времени, в течение которого одна команда или игрок отбивает мяч. *Прим. перев.*

В истории человечества оплата труда всегда была напрямую связана с результатами деятельности. Мы потребляли то, что добывали, торговали зерном, которое собирали, и скотом, который разводили. Позже мы стали предлагать свои профессиональные навыки и умения в обмен на жилье и пищу. Даже после появления денег мы получали плату только за произведенные нами товары или оказанные услуги, например, подковав лошадь. И лишь промышленная революция и особенности фабричного производства дали толчок развитию повременной формы оплаты труда. Неквалифицированные фабричные работники стали получать заработную плату понедельно или поденно, при этом многие работали по 16 часов в сутки. Руководители среднего звена получали оплату понедельно. В начале XIX века в Англии возникло трудовое движение с лозунгом «Справедливая оплата за честно отработанный день». В начале XX века новый класс «белых воротничков» начинает получать зарплату на основании годового показателя отработанного времени.

Этот двухвековой опыт повременной оплаты труда достиг своего пика в 30-е годы XX века². После этого все больше и больше корпораций медленно, но верно начали внедрять систему *дифференцированной оплаты труда* в отношении хотя бы некоторых работников. При дифференцированной оплате общая сумма оклада зависит от эффективности деятельности и должна пересчитываться ежегодно. Она связана в первую очередь с результатами труда самого работника, а не его команды, работодателя или всех троих вместе взятых. Оплата труда может производиться в денежной форме, иногда компании делают выплаты сотрудникам акциями или выдают опционы на их покупку.

Система дифференцированной оплаты труда сегодня используется все чаще. Рис. 1.1 наглядно показывает, как за последние 20 лет ее доля увеличилась в три раза, с 4,2% в 1990 году до 12% в 2009 году³.

Рис. 1.1. Фактическая и прогнозируемая доля дифференцированной оплаты труда в общем объеме заработных плат трудящихся



Согласно нашим прогнозам, к 2030 году как минимум четвертая часть вознаграждения «белых воротничков» будет зависеть от результатов их работы. Эти данные не отражают выплаты в сфере продаж; если бы мы включили в прогноз данные по оплате труда продавцов, эти показатели увеличились бы на 35%.

Такой резкий сдвиг в сторону дифференцированной оплаты труда демонстрирует, как проявляет себя *мы*-принцип в компании. Работодатели извлекают пользу из этой системы, так как она позволяет лучше управлять базовой стоимостью, снижать риск непредвиденных обстоятельств и поощрять сотрудников, чья деятельность напрямую влияет на результаты деятельности компании. Работники получают пользу от дифференцированной оплаты труда, потому что она обеспечивает им ежегодный прирост заработной платы быстрее роста прожиточного минимума и вознаграждает за индивидуальный вклад в работу.

Пример: Z-индекс компании Кепеха

Итак, как же внедрить систему дифференцированной оплаты труда? Как найти баланс между целями компании и деятельностью отдельного сотрудника?

В Кепеха более 2000 человек постоянно отслеживают значение так называемого Z-индекса, который сводит главные цели компании к общему показателю.

Z-индекс = (портфель невыполненных заказов + доходность программы «Приоритетные партнеры» + продажи предприятия) × процент дохода × частота заключения договоров с организацией.

В упрощенном виде формула выглядит так:

$$Z = (B+P^3+E) \times I \times R.$$

Показатели, из которых состоит Z-индекс, отражают стратегические приоритеты компании. Портфель невыполненных заказов (B) включает товары или услуги, которые были проданы или о приобретении которых есть договоренность, но дохода они пока не принесли. Продажи предприятия (E) — показатель общего дохода; P^3 — доходность программы «Приоритетные партнеры», которая изучает основную целевую аудиторию; частота заключения договоров (R) отражает качество обслуживания клиентов, а процент дохода (I) — общую величину прибыли. Все — от Руди, сидящего в офисе вблизи Филадельфии, до офисных работников в индийском Визаге — понимают: Z-индекс ясно показывает, что Кепеха ценит прибыльный рост и качество обслуживания.

Z-индекс отвечает на вопрос «Как продвигаются дела нашей компании?». Формула вычисления Z-индекса дается для изучения всем новым сотрудникам, указывается во внутренних информационных бюллетенях, постерах, интранете компании, и менеджеры высшего звена регулярно освещают значения индекса на собраниях.

В начале года устанавливаются цели компании: максимальный «золотой» показатель, «серебряный» — 90% от «золотого» и «бронзовый» — 80% от «золотого» (то есть на 20% меньше ключевой цели). Главное руководство Кепеха получает базовую заработную плату, но она составляет лишь небольшую долю от их дохода. Основная часть вознаграждения рассчитывается по системе дифференцированной оплаты труда, которая зависит от результатов деятельности компании в соотношении с Z-индексом и от личной эффективности менеджеров в соотношении с их квартальными и годовыми целями. По результатам дифференцированной оплаты труда менеджеров высшего звена производится расчет выплат остальным сотрудникам Кепеха.

Руководители могут использовать систему дифференцированной оплаты труда как эффективный инструмент

привлечения и удержания талантов. Сотрудникам она предлагает более высокий доход, потенциально учитывающий их уникальные навыки и способности. Система должна соблюдать баланс взаимных интересов, как в случае с профессиональными спортсменами, которые получают бонусы и за успех команды, и за личный вклад в игру. Если бы баскетболисту платили премию только за трехочковые броски, он бы старался кидать мяч из трехочковой зоны при любой возможности. Если бы квотербек премировался только за количество сыгранных матчей, он бы, возможно, пытался избежать трудных перехватов с подкатом. Джей Ар Смит мог получить премию только при условии, что он отыграет определенное количество минут (личная цель) и что «Денвер Наггетс» выиграет как минимум 42 игры (общая цель команды). Оплата труда по принципу *мы* уравнивает цели компании и личные цели сотрудников.

Разнообразие профессий

Поразительный факт: несмотря на 100 тысяч лет эволюции, слово «профессия» находится в употреблении лишь последние 400 лет. На протяжении большей части истории человечества люди занимались либо охотой, либо собирательством. Мигрируя, они искали съедобные растения и охотились на дичь. Примерно 12 тысяч лет назад люди научились выращивать съедобные растения и приручать животных, что дало начало образованию простых поселений. Но даже по мере дальнейшего процветания поселений большинство людей продолжали заниматься либо выращиванием зерновых, либо разведением скота⁴.

С наступлением бронзового, а потом железного веков (примерно от 5000 до 3000 лет до нашей эры) возникло лишь несколько новых профессий. Большинство людей по-прежнему были заняты натуральным хозяйством, но появились кузнецы и плавильщики, превращающие медь в бронзу;

торговцы, путешествующие на дальние расстояния, чтобы обменять металлы и драгоценные камни на другие товары; ремесленники, строящие колесницы и корабли, и профессиональные солдаты, защищающие торговцев.

Определение термина «профессия»

Профессия

Часть речи: существительное

Дата появления: примерно в 1627 году

Определение: труд, выполняемый по заказу за условную плату, или специальная профессиональная обязанность, роль, функция.

Meriam-Webster Online Dictionary⁵

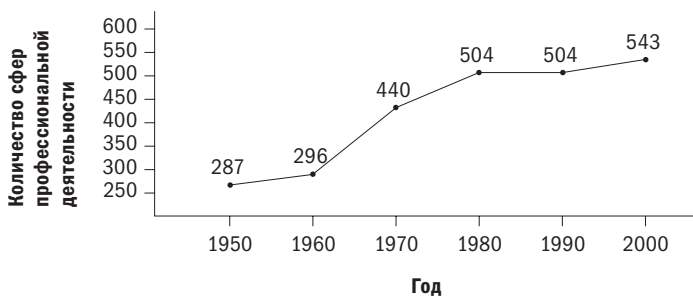
Ко времени образования Древнего Рима круг профессий несколько расширился и стал включать в себя священников, писарей, а при расширенном понимании слова «профессия» в этот список мы можем включить и рабов. В Средние века большинство профессий были связаны со сферой услуг: врач, библиотекарь, мясник, служанка, повар, садовник, паж и даже менестрель.

В 1769 году была запатентована первая паровая машина, и промышленная революция ввела в обиход слово «профессия» в его современном значении. Энергия вырабатывалась посредством машин, работающих на угле. Источником благосостояния стало владение фабриками, а не землей. Люди из сельской местности начали перебираться в города, чтобы трудиться на предприятиях, где в основном требовались низкоквалифицированные рабочие. В документе 1860 года о выплате жалованья на английской шелкопрядильной фабрике содержатся примеры совершенно новых профессий: чистильщики ткацкого станка, мотальщики, сучильщики, ткачи и проверяльщики ткани. Рост числа профессий был беспрецедентным, а с появлением огромного количества промышленных рабочих выделился и класс менеджеров высшего звена⁶.

Значимые перемены, произошедшие в 30-е годы XX века, были также отражены в произведениях американского писателя Эптона Синклера, придумавшего словосочетание *белый воротничок*. Этот термин обозначал новый класс — офисных работников. Они занимались продажами, маркетингом, управлением финансами, работой с клиентами, службой в государственном аппарате, преподаванием и другой деятельностью, не связанной непосредственно с физическим трудом. К середине 50-х годов XX века количество «белых воротничков» превзошло количество «синих воротничков» и фермеров, но позже и они были вытеснены так называемыми *информационными сотрудниками*.

В течение многих тысяч лет количество профессий было ограничено, но в последнее время произошел их бурный рост. По данным переписи США, в 1950 году существовало 287 сфер профессиональной деятельности, а всего лишь через 50 лет их насчитывалось уже 543. Чистый прирост составил 83%⁷ (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Количество сфер профессиональной деятельности по данным переписи 1950 года в США



Исчезающие профессии

В фильме 1967 года «Выпускник» Бенджамин Бреддок (которого сыграл молодой Дастин Хоффман) отчаянно беспокоится по поводу своего будущего. В классической сцене

фильма старший друг семьи, Мистер Макгуайр, дает ему «бесплатный» совет по поводу карьеры.

Мистер Макгуайр: Я хочу сказать тебе кое-что очень важное.

Бен: Да, сэр.

Мистер Макгуайр: Ты слушаешь?

Бен: Да.

Мистер Макгуайр: Пластмасса.

Бен: Что вы хотите этим сказать?

Мистер Макгуайр: За пластмассой большое будущее. Подумай об этом.

Одно-единственное слово *пластмасса* рассматривается многими как самая знаменитая реплика, когда-либо произнесенная в американском фильме.

Преыдушие поколения с уверенностью вставляли на первую ступеньку карьерной лестницы. Зачастую они шли по стопам родителей, полагая, что хорошая работа в хорошей компании является гарантией их будущего. Бесполоились скорее о том, чтобы подниматься по карьерной лестнице, а не о том, что она может неожиданно рухнуть. Уже давно миновали те дни, когда совет по поводу карьеры можно было выразить в одном только слове (например, «пластмасса»), даже если перспективы в этой области самые радужные. Мы более не можем рассчитывать на то, что достаточно овладеть только одной профессией, выбрать компанию или даже отрасль труда лишь однажды. Работа на всю жизнь теперь является очень редким исключением, а не правилом.

Пример: типографская отрасль

До середины 80-х годов XX века вся полиграфическая продукция, от визиток до рекламных объявлений, разрабатывалась специальными компаниями, сотрудники которых владели основами

полиграфического производства. С появлением персональных компьютеров и программного обеспечения многое изменилось. Профессиональные наборщики считали, что обладают навыками, гарантирующими им работу на всю жизнь, но были вынуждены досрочно уйти на пенсию с мизерной компенсацией от обанкротившихся профсоюзов.

Кто, по вашему мнению, оказался в лучшем положении в то время стремительных перемен: те, кто осваивал работу на линоTYPE, или те, кто изучал визуальное проектирование? Или те, кто продавал печатную продукцию? Иными словами, те, кто полагал, что ничего и никогда не изменится, или те, кто были любознательны от природы и овладевали новыми навыками?

Американский художник Раймон Элозуа в своей книге *Lost Labor* («Потерянный труд») создал впечатляющую летопись ныне не существующих профессий. На его сайте www.lostlabor.com можно увидеть более 100 фотографий представителей профессий, которые больше не существуют, включая ошпывальщиков перьев, перевозчиков льда и многие другие.

Наличие работы еще не означает, что можно пребывать в блаженном неведении относительно сегодняшних реалий бизнеса. Стремительные перемены подразумевают, что настоящая защищенность проистекает из активного управления своей карьерой, а не из убеждения в том, что сделанный карьерный выбор — единственно правильный. Беспокойство по поводу карьеры — обязанность не только работодателя; опасно передавать контроль над своим будущим кому-то еще. В изменчивом мире профессий вам тоже придется меняться. Одни навыки и умения являются более универсальными, чем другие. Далее в книге мы остановимся на важности постоянного обучения. Но еще более важным, чем обучение, является постоянное внимание к своей карьере, своей профессии и профессиональным перспективам.

Если вы менеджер высшего звена, то частью вашей работы является помощь членам вашей команды в планировании

их карьеры. Вы сами, несомненно, уже подготовились к карьерной перестановке и ваш успешный план приведен в действие, не так ли? Но члены вашей команды преуспеют на своих сегодняшних должностях, только если будут понимать, что успех зависит от профессионального роста и гибкости в смене профессий.

От профессии — к профессиям

Майкл, 55 лет, укладывает в сумку свой ноутбук, берет ключи и кивает боссу, покидая офис ровно в пять. Майкл имеет ученую степень по биостатистике и получает «красивую» шестизначную зарплату, занимаясь клиническими исследованиями в ведущей биотехнической компании Калифорнии. Но после работы Майкл не сразу едет домой. Он останавливается у дома 16-летней Дженны. Дело в том, что Дженна, ученица старших классов, не справляется с домашними заданиями по алгебре, а впереди у нее — вступительные экзамены в университет. Майкл здоровается с родителями Дженны, достает калькулятор, просит Дженну сделать то же самое, и его вторая «рабочая смена» начинается.

Конечно, репетиторство никогда не станет его основной работой. Но родители Дженны хорошо платят за час урока. К тому же Майклу просто приятно помогать детям разбираться в математике. Он даже подружился с некоторыми родителями. Думаете, Майкл устает, занимаясь репетиторством после тяжелого дня на работе? Нет, как ни удивительно, оно только заряжает его энергией. Он чувствует себя отдохнувшим, когда приезжает домой.

Еще одна тенденция, наблюдаемая в трудовых коллективах, — переход к совмещению нескольких видов работ. То, что многие предсказывали лет десять назад, становится реальностью. Ирландский гуру бизнеса Чарльз Хэнди в книге *The Elephant and the Flea* («Слон и блоха»), выпущенной в 2001 году, впервые употребил слово *портфолио* для описания многочисленных ролей и занятий в профессиональной сфере. Хэнди предсказал, что со временем все больше людей станут работать сразу на нескольких работах. Это поможет уменьшить риск, максимизировать интерес, построить для себя более гибкий график

работы и достичь равновесия «жизнь — работа». В том же году Дэниел Пинк предположил в своей книге *Free Agent Nation*, что мы станем «нацией свободных агентов» и это позволит нам получать больше удовлетворения от работы и свободнее распоряжаться своим временем.

Более чем одну работу имеют не только те, чей основной доход низок. Главные исполнительные директора и менеджеры высшего звена крупных компаний часто занимают посты директоров в других компаниях, не говоря уже о неоплачиваемых должностях в некоммерческих организациях. Например, в 2009 году главный исполнительный директор компании IBM Сэмюэль Палмизано заработал 1,8 миллиона долларов в IBM, но, кроме этого, получил около 100 тысяч долларов, будучи одновременно директором ExxonMobil⁸. Закари Картер является партнером в юридической компании *Dorsey & Whitney*, но также зарабатывает 425 тысяч долларов, будучи директором *Cablevision*, и еще 90 тысяч долларов — на должности директора *March & McLennan*⁹.

Профессиональные спортсмены сегодня получают зарплату не только за участие в игре. Самые успешные из них заключают рекламные контракты, некоторые выступают с речами, а другие продают автографы. Самые высокооплачиваемые в мире спортсмены на дополнительной работе зарабатывают гораздо больше, чем на основной. В 2009 году гольфист Тайгер Вудз получил зарплату и премиальные в размере 7,7 миллиона долларов и заработал 92 миллиона долларов на рекламе. Леброн Джеймс заработал 14 миллионов долларов на игре в баскетбол и еще 28 миллионов долларов на рекламе. Дэйлу Эрнхардту Джуниору заплатили 4,6 миллиона долларов за участие в гонках и еще 22 миллиона долларов за рекламу¹⁰.

Американское бюро статистики труда проводит ежегодную перепись для подсчета тех, кто работает на нескольких работах. В 2009 году их число составило 5,2% от всего

работающего населения¹¹. Мы полагаем, что на самом деле эта цифра значительно выше. Сотрудники бюро задавали вопрос: «*На прошлой неделе* вами было выполнено более одной работы, включая подработку, работу вечерами или по выходным?»¹² Многие из тех, кто работает на нескольких работах, возможно, не посчитали нужным ответить «да», если им по какой-либо причине неудобно признаться, что у них есть вторая работа. Кроме того, этот показатель включал в себя: менеджеров высшего звена, которые заседают в правлении раз в месяц и получают плату за это ежеквартально; подрабатывающих «халтурой» предпринимателей, которые получают доход в конце года; членов многоуровневых маркетинговых компаний, которым платят, когда они достигают определенных показателей в своей работе; консультантов, которые обычно работают одновременно над несколькими проектами для разных работодателей, но могут расценивать свою деятельность как одну общую работу. И конечно, есть много-много других, кто просто не признается правительству, что работал на более чем одной работе на прошедшей неделе.

Если подумать, то кто в наши дни не совмещает несколько работ? Взять хотя бы нас самих. Руди является главным исполнительным директором Кенеха и занимает должность директора в других компаниях, а Кевин, будучи президентом Kru Research, также заседает в правлении банка и является профессиональным спикером. И только среди наших друзей и родственников мы можем назвать:

- директора по закупке фармацевтической продукции, который также владеет и управляет 20 объектами недвижимости, сдаваемыми в аренду;
- брокера по недвижимости, у которого есть ресторан;
- шерифа полиции, работающего по совместительству личным тренером;

- юриста, который является партнером в новой компании, занимающейся медицинскими приборами;
- учителя, который является директором летнего обучающего лагеря;
- управляющего коммерческой недвижимостью, который также возглавляет клининговую службу;
- нескольких врачей, которые читают платные лекции и выступают в роли свидетелей-экспертов при рассмотрении случаев врачебных ошибок;
- элитного личного телохранителя, которого время от времени снова призывают на службу в спецподразделение «морских котиков»;
- бухгалтера, управляющего магазином мороженого;
- офис-менеджера, который ведет бухгалтерию для небольшой типографии;
- менеджера по продажам, являющегося также успешным дневным трейдером на бирже.

Почему же такое большое количество людей работает более чем на одной работе?

- Доход: возможно, самая большая выгода состоит в том, что это может повысить ваш доход.
- Разнообразие: вторая работа зачастую не очень хорошо оплачивается, но позволяет работнику приобретать новые навыки, встречаться с новыми людьми и заниматься интересным делом.
- Диверсификация: имея более одного работодателя и, соответственно, несколько источников дохода, можно снизить финансовый и эмоциональный ущерб,

если вдруг вы потеряете основную работу, и быстрее найти новую.

- Гибкость: некоторым две подработки приносят тот же доход, что и работа на полный рабочий день, но позволяют выполнять другие обязанности и дела, например встретить своих детей из школы или позаботиться о пожилых родителях.
- Исключение риска, сопутствующего предпринимательству: многие предприниматели начинают создавать свой бизнес и одновременно продолжают работать на основной работе, зная, что первые годы особого дохода ждать не придется.

Конечно, наряду с этими многочисленными выгодами приходится терпеть и неудобства — невозможность свободно распоряжаться своим временем и огромную ответственность.

Наличие более одной работы — это и не лучше, и не хуже, но это стремительно растущая тенденция. Как сотрудник вы должны взвесить, позволит ли вам совмещение нескольких работ приобрести новые навыки, дополнительный доход или снизить карьерный риск.

Как менеджеру и работодателю вам необходимо признать, что вы можете привлечь талантливых сотрудников, сосредоточиваясь больше на производительности их труда, нежели рассматривая их как единственный источник прибыли.

Как договориться о совместительстве

Возможно, вы сейчас думаете: «Я бы очень хотел работать в нескольких местах, но мой работодатель никогда не разрешит мне этого».

На самом же деле это возможно, если ваши намерения прозрачны и вы открыты и честны по поводу вашей ситуации. Наверняка меньше всего вам хочется неожиданно встретиться с вашим начальником на своей второй работе. Если вы заняты основной работой полный

рабочий день, то важно показать, что другая деятельность не станет вам помехой.

Посмотрите интервью с Руди Карсаном «Как договориться о совместительстве» на сайте www.WeTheBook.com, чтобы узнать, что говорить во время собеседования или разговора с вашим работодателем.

От графика работы «с 9:00 до 17:00» к графику «Пока не закончу работу»

С началом эпохи глобализации понятие о стандартном рабочем дне с 9 утра до 5 вечера стало старомодным, или, лучше сказать, *недолговечным*. В конце концов, на протяжении истории люди трудились столько часов, сколько было необходимо, чтобы закончить работу. Охотились и занимались собирательством, когда их семья или племя нуждались в еде. Вставали рано, чтобы подоить коров и сделать тяжелую работу до наступления жаркого полудня. Подковывали лошадь, когда прибывал всадник.

Наверное, вы удивитесь, когда узнаете, что стандартная 40-часовая рабочая неделя была введена в США совсем недавно, в 1938 году, с принятием акта «Стандарты справедливости в трудовых отношениях». Хотя в XIX веке многие боролись за более короткую фиксированную рабочую неделю, принятие такого акта стало возможным только во время Великой депрессии; урезая время работы, компании были вынуждены нанимать больше сотрудников. Сегодня, согласно недавнему социологическому опросу, 63% американцев работают более 40 часов в неделю, а 40% работают более 50 часов в неделю¹³.

Важно то, что в прошлое уходит не общее количество отработанных часов (понятие сверхурочной работы существовало всегда), а понятие фиксированного времени и места работы. Последняя все активнее вторгается в нашу жизнь и сливается с нею. Благодаря электронной почте, ноутбукам и смартфонам мы все больше сочетаем рабочую деятельность

с занятиями в свободное время. Кто не отмечался в офисе, стоя на остановке в ожидании школьного автобуса? Кто не отправлял письма по электронной почте, болея за своего ребенка во время спортивного состязания? Кто не уходил с работы чуть пораньше, чтобы повести супругу в театр, а потом доделывал работу вечером в воскресенье, отправив детей спать?

Это возвращение к гармоничному сочетанию «жизнь — работа» является естественным результатом того, что семьям, где доход складывается из зарплаты обоих супругов, выгодно иметь более гибкий рабочий график и работать на компании, которым, в свою очередь, выгодно иметь более высокий уровень услуг и возможность вести бизнес в разных часовых поясах. Этому способствует и развитие новых технологий в области средств связи. С помощью смартфонов мы набираем текст, разговариваем, отправляем письма по электронной почте везде, где имеется высокоскоростное соединение.

Существует даже движение, известное как «Рабочая среда, ориентированная на результат», выросшее из эксперимента, проведенного компанией Best Buy. Компания создала все условия, чтобы сотрудники могли работать, когда захотят, где захотят и в течение времени, которое необходимо для выполнения работы. В результате руководство компании Best Buy обнаружило, что при таких условиях производительность труда только растет.

Пенсионное обеспечение

31 января 1940 года Ида Мае Фаллер неожиданно стала персонажем американских учебников по истории. «Тетя Ида», как называли ее друзья, родилась в 1874 году на ферме штата Вермонт, много лет проработала школьной учительницей, а потом — секретарем. В 1939 году, поехав как-то по делам в город Ратленд, она решила зайти в городскую

администрацию. Как она сама потом скажет: «Не то чтобы я на что-то особо надеялась. Но я регулярно платила взносы на “социальное страхование” и хотела спросить об этом в Рутленде».

Спустя три месяца после того, как она оставила заявку, Ида Фаллер стала первым человеком, получившим пенсию в США по чеку с номером 00-000-001. Размер пенсии составлял 22 доллара 54 цента. И хотя сумма всех ее выплат в фонд социального страхования равнялась всего 24 долларам 75 центам, Ида дожила до 100 лет и получила в целом 22 888 долларов 92 цента в качестве пенсионного обеспечения¹⁴.

На протяжении всей своей истории человечество сталкивалось с такими проблемами, как болезнь, инвалидность и невозможность заниматься профессиональной деятельностью в старческом возрасте. В начале развития цивилизации экономическое благополучие зависело от всего рода. Мы заботились о пожилых родителях в благодарность за их заботу о нас, когда мы были детьми. От поколения к поколению передавались земельные наделы: тот, кто владел земельным наделом, никогда не голодал. Когда в Средние века на смену общинам пришли первые сельские поселения, ремесленники начали образовывать профессиональные гильдии. Членство в гильдии стало гарантией экономической безопасности, которая раньше предоставлялась родом и землей.

Примерно 400 лет назад, впервые — в Западной Европе, люди начали возлагать эти обязательства на государство. В Англии были приняты «законы о бедных», предусматривающие введение новых налогов, обеспечивающих социальную поддержку бедным слоям населения и английским поселенцам в Америке. Правда, в начале XIX века было сделано все, чтобы получение социального обеспечения стало общественно порицаемым, — это помогло предотвратить иждивенчество. Те, кто получал государственное социальное обеспечение, должны были отказаться от личной собственности

и права голосовать. В некоторых случаях на одежду наносилась английская буква «P»*, чтобы все видели, что этот человек получает пособие для бедных.

В 30-х годах XX века в США началась Великая депрессия, сопровождавшаяся банкротством большого количества компаний, обвалом фондового рынка и массовой безработицей. Особенно тяжело пришлось пожилым людям. Эти экстремальные обстоятельства стали причиной многочисленных обращений к правительству с просьбой о помощи, и президент Рузвельт распорядился о разработке программы социального обеспечения. Изначально использовалась довольно простая схема: пенсию получали только те, кто вносил взносы в фонд социального страхования; пенсионный возраст составлял 65 лет, а пенсионные выплаты были очень скромными¹⁵.

Когда бы вы получили пенсию?

В 1935 году мужчины жили в среднем до 67 лет. Таким образом, работник мог рассчитывать на скромную пенсию лишь в последние два года своей жизни. Если соотносить изначальные стандарты со средней продолжительностью жизни современного человека, мы бы имели право получать пенсионное обеспечение только после 75 лет¹⁶.

Со временем в программу социального обеспечения внесли значительные изменения.

- Были введены компенсационные выплаты супругам и детям умерших работников.
- В 1950 году размер пенсионных выплат был увеличен в два раза решением Конгресса в связи с инфляцией.
- В 1950 году ввели пособия по инвалидности.
- Появилась возможность досрочного выхода на пенсию в возрасте 62 лет.

* От английского слова poor, что значит «бедный». Прим. перев.

На сегодня каждый седьмой американец получает социальное пособие. К 2037 году должны закончиться деньги, выделенные правительством на социальное обеспечение сто лет назад¹⁷. Сейчас сложно предсказать, какие меры правительство США предпримет для сохранения программы социального обеспечения. Мы можем только предполагать, что пенсионный возраст повысится, налоги вырастут, а для получения пенсии придется пройти процедуру проверки «нуждаемости» (то есть те, кто накопил определенное количество материальных ценностей, не смогут получать пенсию).

Параллельно с правительственной программой социального обеспечения пенсионные пособия начали предоставляться работодателями. До Второй мировой войны частные (то есть неправительственные) системы пенсионного обеспечения были очень редки. Они начали стремительно развиваться в послевоенный период, и в 1994 году 44% всех работающих граждан США получали пенсионное обеспечение со стороны работодателей¹⁸. В основном это пенсионные программы с фиксированным пособием: работодатель сам делает взносы в пенсионный фонд компании и тем самым гарантирует работнику пожизненную выплату пенсии. Основные минусы такой системы очевидны: несмотря на то, что размер пенсии гарантирован и фиксирован, вклад компании в программу и судьба вложений компании могут быть различными.

Многие предприятия давали обещания, которые не смогли сдержать; многие корпорации прогорели, так же как и их программы пенсионного обеспечения. В 1964 году производитель автомобилей Studebaker обанкротился после 60 лет деятельности, и 4500 сотрудников потеряли 85% своих обещанных пенсий. В ответ на кризис, разразившийся в Studebaker и в других корпорациях, Конгресс США принял Закон США 1974 года о страховании вкладов в системе пенсионного обеспечения и основал Корпорацию гарантий

пенсионных выплат для регулирования и гарантированного обеспечения пенсионной программы. Однако угрожающий США кризис пенсионной системы, при котором нефондированные пенсионные выплаты могут составить триллионы долларов, «не по зубам» Корпорации гарантий пенсионных выплат. По мнению экспертов, нет сомнений в том, *понадобится ли* Корпорации гарантий пенсионных выплат срочная помощь со стороны правительства. Вопрос только в том, *когда* такая помощь может понадобиться.

Всего лишь за сто лет мы переложили ответственность за экономическое благосостояние в старости со своих плеч и семьи на правительство и работодателей. Это оказалось довольно рискованным, так как ни компании, ни правительство не в состоянии найти достаточно средств для выполнения данных ими гарантий. Увы, но многие совсем не получают пенсии в старости, и даже у счастливиц она окажется гораздо меньше, чем ожидалось.

Пенсионные программы с фиксированным пособием, то есть программы, поддерживаемые и контролируемые работодателями, рискованные, недостаточно финансируемые, и больше напоминают плохо спланированный эксперимент. *Мы*-подход к пенсионному обеспечению предполагает совместную ответственность и контроль за пенсионным фондом. Такая система установленных взносов в пенсионный фонд, в основном в виде накопительного пенсионного плана 401 (k)*, создает новую модель пенсионных отношений. Сотрудники вносят в пенсионный фонд определенный процент своей заработной платы, работодатели удваивают вклад сотрудника, а правительство регулирует налоговые поступления на основании инвестиционных доходов. Помимо этого, пенсионный план 401 (k) дает работнику право

* План частной пенсионной системы США, при которой и сами работники, и их работодатели могут делать взносы на накопительные пенсионные счета.
Прим. перев.

на получение пенсии, даже если он решит поменять место работы — ему больше не придется «сохнуть» на одном месте десять, двадцать или тридцать лет, чтобы получать пенсию от этой компании. Критики возражают, что система установленных взносов в пенсионный фонд слишком рискованна для работающих. Но мы считаем, что куда рискованнее полностью доверять свою пенсию работодателю. Не верите? Можете спросить у тех, кто работал на Studebaker.

«Жизнь — работа»: от равновесия к гармонии

Более 100 тысяч лет назад жизнь была иной. Мы знали всех в своем поселении, выбирали одну из немногих профессий и могли совершенствоваться в своем ремесле на протяжении всей жизни. Мы потребляли то, что производили, наш дом зачастую был нашим рабочим местом, а когда мы становились слишком старыми, чтобы работать, то получали материальную поддержку от семьи или жили на благотворительные выплаты.

Затем была изобретена паровая машина, и положение вещей кардинальным образом изменилось. Мы стали уезжать в более крупные города, чтобы работать на больших фабриках, где становились лишь винтиками в механизме. Мы начали продавать свое время вместо результатов работы. Мы стремились получить работу и раз и навсегда переложить ответственность за свое пенсионное обеспечение на чужие плечи. Мы разграничивали работу и жизнь. Охотничий азарт мы променяли на уверенность в том, что нам все что-то должны. Однако за последние 50 лет нами сделано неприятное открытие: работа и пенсия подвержены риску, и с нашей стороны глупо перекладывать ответственность за них на кого-то другого.

Промышленная революция принесла нам огромное социальное благосостояние — возможно, ценой потери личного счастья. По словам министра здравоохранения, 16%

взрослого населения США страдает от той или иной формы нервного расстройства¹⁹, а каждый десятый взрослый в се-годняшней Америке принимает антидепрессанты²⁰.

Если вы почерпнете из этой книги только одну важную идею, пусть это будет идея о том, что восприятие работы и жизни как двух разных вещей — это всего лишь иллюзия. Все это ваша жизнь. Вам может казаться, что вы проводите слишком много времени «на работе», занимаясь тем, что не доставляет вам удовольствия, удовлетворения и не дает ощущения своей нужности. В этой ситуации *мы*-подход гласит: перестаньте стремиться к *равновесию* «жизнь — работа» и начните создавать гармоничное *сочетание* «жизнь — работа».

Основная идея *мы*-подхода заключается в том, чтобы признавать и принимать мир таким, какой он есть, и брать на себя часть ответственности за свою карьеру и финансовый успех. Мы живем дольше, чем жили наши предки, у нас более широкий выбор профессий и гораздо меньше финансовой защищенности. Верить, что состоящее из двух отдельных частей понятие «жизнь — работа» приносит счастье, так же глупо, как полагать, что мы все можем вернуться к образу жизни охотников и собирателей. Необходимо покончить с иллюзией, что работа и жизнь — это две совершенно разные сферы деятельности, и принять как данность тот факт, что их можно гармонично *сочетать*. От нас требуется отказаться от ложного выбора между работой и жизнью, карьерой и семьей, радостью и деньгами.

В начале главы мы обратили особое внимание на сдельную зарплату профессионального игрока в баскетбол. Профессиональные спортсмены преподносят нам рецепт того, как преуспеть в новом мире гармоничного сочетания «жизнь — работа». Они получают дифференцированную оплату труда, основанную как на индивидуальной деятельности, так и на игре в команде. Они совмещают многочисленные виды деятельности, играют за команды и заключают рекламные

контракты. Зная, что из спорта придется уйти в тридцать пять или сорок лет, они планируют для себя разные варианты дальнейшей карьеры — спортивная журналистика, ресторанный бизнес или строительство недвижимости. И хотя работа, которую выполняем мы, не предполагает ударов по летящему мячу, у спортсменов можно поучиться тому, как надо планировать и строить свою карьеру. И помните: вести игру, какой бы она ни была, всегда нужно с энтузиазмом.

Выводы к главе*

Путь к карьерному успеху и самореализации становится проще, если мы понимаем, что происходит в профессиональном мире, и осознаем, что теперь это *новый* мир. На протяжении 100 тысяч лет человечество не разграничивало жизнь и работу, а такого слова, как «профессия», даже не существовало. Промышленная революция принесла огромное социальное благосостояние, но вместе с ним и представление о том, что работа и жизнь отделены друг от друга. Оплата труда стала зависеть скорее от времени, проведенного на работе, нежели от результатов работы. Но теперь маятник качнулся в обратную сторону, и мы становимся свидетелями следующих сдвигов:

- от оплаты труда за отработанное время к дифференцированной оплате труда;
- от ограниченного выбора профессий к сложным и разнообразным профессиям;
- от работы на одном месте к работе по совместительству;
- от ложных гарантий к совместной ответственности за экономическую защищенность.

* Вы можете загрузить выводы ко всем главам книги в формате PDF по адресу www.WeTheBook.com. *Прим. авт.*

Основные выводы для сотрудников

- Вам придется работать дольше и на большем количестве работ, чем раньше.
- Поэтому крайне важно, чтобы вы нашли профессию и выстроили карьеру в той сфере, где вы можете реализовать себя в полной мере.
- Вы должны понять, что никто ничего вам не должен, и сосредоточить свое внимание на карьере и на долгосрочном успехе.

Основные выводы для руководителей

- Повышение квалификации — ваш путь к снижению карьерного риска, поскольку хорошие руководители пользуются большим спросом во всех отраслях.
- Использование модели гармоничного сочетания «жизнь — работа» позволит вам нанять и удержать на месте перспективных и способных работников.
- Система дифференцированной оплаты труда снижает бюджетный риск и одновременно мотивирует ведущих сотрудников.

Бонусный материал к главе. Видеоинтервью с Руди Карсаном

У вас есть доступ к материалу, который предоставляется только читателям этой книги. Посмотрите эксклюзивное интервью с Руди Карсаном, в котором он подробно освещает опасности образа мышления «мне все что-то должны».

1. Перейдите по адресу www.WeTheBook.com
2. Выберите в меню Bonus Material.
3. Щелкните мышкой на заголовке Entitlement Thinking.
4. Введите пароль security.

Приятного просмотра бонусного материала!