

## Глава 10

# Сбалансированная система оплаты

Последним связующим звеном между корпоративной стратегией и повседневной работой каждого сотрудника является взаимозависимость между мотивированностью персонала и программами стимулирования и поощрения, с одной стороны, и сбалансированной системой показателей — с другой. Вот что сказал один из директоров заводов после внедрения новой компенсационной программы: «У нас всегда были показатели, и люди всегда о них знали. Теперь же наши работники еще и заинтересованы в них». По отчетам компании A Mercer Consulting Group, Inc., проводившей изучение систем материального поощрения в 214 организациях, 88% из них считают зависимость вознаграждения от выполнения показателей сбалансированной системы очень эффективной<sup>1</sup>. Точно такой же результат получили и аналитики из Hay Group, изучавшие 15 организаций, разработавших и внедривших ССП, — 13 из них поставили оплату труда в зависимость от достигнутых показателей<sup>2</sup>. Примерно половина компаний сразу же связала систему компенсаций со своими первыми ССП, остальные делали это постепенно, начиная с пилотных проектов. Организации использовали сбалансированные системы показателей как инструмент превращения традиционных функциональных организаций в новые, ориентированные на клиента (см. с. 266).

Факт зависимости оплаты труда от результатов сигнализировал сотрудникам о новой организационной форме компании.

<b>Старая организация</b>	<b>Новая организация, ориентированная на клиента</b>
Функциональная	Ориентированная на бизнес-процессы
Принятие решений на высшем организационном уровне	Децентрализованное принятие решений
Бюрократическая	Гибкая
Оценка заданий и действий	Оценка текущих результатов и итогов
Небольшая непостоянная зарплата	Оплата по результатам

Как свидетельствует отчет *Hay Group*, какой-либо специальной последовательной программы премирования работников ни в одной из упомянутых 13 компаний не существовало: руководители 12 предприятий включили поощрительную оплату в ежегодный план выплаты денежных премий. Шесть из них имели долгосрочный план выплаты вознаграждения, связанный со сбалансированной системой показателей, но только одна фирма из этих шести использовала его в полной мере. Примерно от четверти до трети общего объема премий зависели от ССП. Восемь компаний изменили свои системы оплаты труда, для того чтобы привести планы сотрудников в стратегическое соответствие с целями компании.

В схеме поощрительной оплаты всех компаний участвовали финансовые индикаторы. Как правило, их было всего три, но по значимости они составляли 40% от всех остальных. Самыми распространенными были чистая прибыль, операционная прибыль и доходы, хотя *ROCE*, *EVA* и рост доходов тоже не были редкостью. Каждая организация определяла для себя уровень сложности поставленных финансовых задач. Так, пять фирм поставили перед собой легко решаемые задачи, а восемь — очень сложные. Поощрительные выплаты, как правило, начинались тогда, когда было реализовано около 75% запланированных проблем.

Показатели клиентской составляющей, «вес» которых составлял от 15 до 20% (что вовсе не удивительно), сильно отличались от компании к компании. Удовлетворенность клиентов, сохранение и расширение клиентской базы были самыми распространенными. По словам респондентов, параметры составляющей внутренних бизнес-процессов — обычно их было два и «весили» они 25% — значительно легче подвергались количественному выражению, чем клиентские. Зачастую такие критерии, как безопасность, эффективность и развитие новых продуктов, использовались как коэффициенты при определении общего размера вознаграждения. Как и в клиентской составляющей,

здесь было огромное разнообразие показателей. Параметры составляющей обучения и роста («вес» от 15 до 20%), как и клиентские, были субъективными и сильно различались в зависимости от бизнеса компании. Как правило, это были внедрение информационных технологий, удовлетворенность персонала, индивидуальное развитие и диверсификация.

Организации, принявшие участие в опросе, отмечали, что многофункциональность и программа поощрительных выплат значительно стимулировали стремление сотрудников понять суть стратегии. Руководители этих организаций отнюдь не хотели, чтобы новая программа была воспринята как одна из инициатив отдела персонала. Активное, непрерывное и эффективное информирование всех об этой программе рассматривалось как решающий фактор успеха. Сбалансированная система показателей играла центральную роль в преодолении серьезнейшего препятствия к осуществлению плана поощрения и вознаграждения: несоответствия между настоящим положением компании и результатами ее деятельности. Сбалансированная система показателей выявила все компромиссы, возникающие при реализации стратегии. В итоге поддержка и участие топ-менеджеров были решающими для успешного введения новой структуры поощрительных выплат.

### ВЗАИМОСВЯЗЬ КОМПЕНСАЦИЙ СО СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМОЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Поощрительная компенсация является мощным рычагом, который способен возбудить интерес сотрудников к компании и ее стратегическим целям. Когда Брайан Бейкер впервые связал поощрительные выплаты со сбалансированной системой показателей в Mobil NAM&R, его упрекали в том, что люди слишком много времени тратили на анализ результатов в конце месяца. Он отвечал на эти упреки следующим образом:

*Я думаю иначе — это просто поразительно, что наши сотрудники считают теперь необходимым хотя бы час в месяц использовать для изучения наших успехов или отставания от намеченных показателей. Они делают это, чтобы подсчитать, сколько денег можно получить. Если бы мы не поставили оплату в зависимость от достигнутых результатов, то вряд ли добились бы такого внимания к ССП со стороны работников.*

Эта взаимосвязь играет две очень важные роли: она концентрирует внимание персонала на решающих показателях и сама по себе явля-

ется мощным стимулом достижения стратегических целей компании. Однако единого механизма связи поощрительной компенсации со стратегией не существует, и каждая организация вырабатывает собственный подход к решению этой задачи.

### **Mobil North America Marketing and Refining**

В главе 2 мы рассказывали о трехуровневой программе компенсаций Mobil NAM&R. Теперь поговорим подробнее о том, как отдельные бизнес-единицы выбирают цели этой программы.

Каждая бизнес-единица присвоила каждому показателю ССП «вес» в процентах. Эти проценты определяли соответствующий вклад каждого параметра в общий премиальный «котел». Сумма их вкладов, естественно, составляла 100%. Только одно подразделение оценило «вес» финансовых показателей в 50%.

Бизнес-единицы также установили цели для каждого критерия ССП и факторы получения планируемых результатов, которые соответствовали предполагаемой сложности достижения цели (см. табл. 10.1). Максимальный индекс 1,25 присваивался тогда, когда выбранная задача ставила Mobil на верхнюю ступень в отрасли. Цель средней степени сложности имела индекс 1,00, а самое простое в достижении задание или то, результаты которого не внушали оптимизма, «весило» 0,70. Предложенные факторы получения результатов руководители бизнес-единицы должны были объяснить и аргументировать на общем собрании представителей других подразделений и вспомогательных служб, а также топ-менеджеров компании. Таким образом, данная информация о целях, факторах их достижения, сложности и показателях становилась достоянием большой группы людей.

Общее количество полученных баллов рассчитывали следующим образом: фактор достижения результатов умножали на реальную ценность показателя. Эта схема напоминает подсчет очков на соревнованиях по прыжкам в воду. Если несложный прыжок выполнен безупречно, то прыгун теоретически может получить высший балл — 10. Однако из-за того, что сложность прыжка невысока (скажем, 0,8), общий балл составляет 8. Другой спортсмен пытается выполнить прыжок высшей сложности (2,8), делает его всего лишь удовлетворительно и... получает более высокий балл (19,9).

Активным сторонником такой схемы был Брайан Бейкер:

*Традиционно людей вознаграждали за полное и своевременное решение поставленных задач и наказывали, если цели не были достигнуты. Поэтому выбор заведомо легких заданий стал весьма распространенным приемом. Я предпочитаю дать более высокую оценку менеджеру,*

Таблица 10.1. Показатели факторов достижения результатов Mobil MAN&amp;R

Факторы достижения результатов	Качественные	
1,25	Лучший в своем классе	<p>Интерпретация факторов достижения результатов</p> <p><b>1. Объективный</b>  <b>Внешний эталон</b>            1,00 означает, что данная цель соответствует среднему уровню на рынке            1,25 означает, что данная цель соответствует эталону в данном конкурентном сегменте рынка</p> <p><b>2. Субъективный</b>  <b>Внутренний эталон</b>            1,00 означает предельный средний уровень</p>
1,20		
1,15	Значительно выше среднего	
1,12		
1,09		
1,06	Выше среднего	
1,03		
1,00	Средний	
0,90		
0,80	Ниже среднего	
0,70		
0,60		
0,50	Нуждается в улучшении	
0,40		

*который ставит сложные задачи и, может быть, не всегда вовремя выполняет их, чем тому, кто ставит простые цели и быстро и без труда достигает их*<sup>3</sup>.

Специальные сотрудники вспомогательных служб назначенные «держателями показателей», собирали соответствующие данные и отчеты, которые приобретали особую значимость при установлении взаимосвязи между компенсацией и сбалансированной системой показателей. Сбор данных и отчетов — достаточно трудоемкая задача, когда она возложена на одного человека. В том же случае, если ею занимаются специально назначенные квалифицированные работники, это значительно облегчает весь процесс.

«Держатели показателей» принимают активное участие в процессе приведения в соответствие факторов достижения результатов, индексов сложности и показателей для всех бизнес-единиц и подразделений. Кроме того, наличие специальных сотрудников — залог большей объективности и независимости собранных данных и отчетов. Это особенно важно, поскольку именно на основании такой информации выплачиваются (или не выплачиваются) большие компенсационные суммы.

Когда отделение NAM&R представило свой отчет в Mobil, оказалось, что те первые 10% компонентов, по которым корпорация должна выплатить свою часть вознаграждения подразделению, оценены как «ниже операционной прибыли». Дело в том, что начисление компенсаций производилось по результатам деятельности подразделения. Поэтому оплачивать их должно было отделение NAM&R. Сам Бейкер

получил корпоративную премию только за финансовые показатели, а бонус, выплаченный сотрудникам, большей своей частью состоял из его личного вознаграждения. И тем не менее, по словам Бейкера, он был счастлив выплатить им максимальную премию: «Если мы станем первыми по всем показателям, то все бонусы, выплаченные мною, окупятся не один раз».

О том, насколько связь размера бонуса от ССП вошла в сознание сотрудников, говорит следующий факт. Однажды в конце 1998 года в головном офисе подразделения раздался телефонный звонок. Звонила жена одного из работников участка нефтепровода. Ее интересовал вопрос, каков индекс безопасности труда и состояния экологии в текущем месяце. Ответ ей, конечно, дали, но сказать, что были удивлены, — это ничего не сказать. Зачем жене работника нефтепровода показатели ССП?!

Оказалось, что женщина собиралась сделать серьезную покупку и хотела рассчитать сумму, которую могла истратить. Она знала формулу расчета премии и то, что при достижении определенных показателей компанией ее муж получит дополнительное вознаграждение. Но она также знала и то, что в этом месяце данные показатели не выполняются. Именно поэтому ей нужна была информация, можно ли рассчитывать на премию мужа в конце года. Топ-менеджеры постоянно говорят о том, насколько важно, чтобы индивидуальные задачи соответствовали стратегическим целям компании. А теперь представьте себе, каких результатов можно достичь, если не только работники, но и их супруги будут обсуждать вопросы стратегии и пытаться улучшить ее реализацию.

### **Nova Scotia Power**

Nova Scotia Power, Inc. полностью связала поощрительные выплаты со сбалансированной системой показателей. Каждый вице-президент на встрече с председателем совета директоров определял наиболее важные цели и показатели ССП на грядущий год и согласовывал в соответствии с этим компенсационный план своего подразделения. Каждая бизнес-группа формулировала три задачи на будущий год: стартовые, промежуточные и долгосрочные. Стартовые требовали минимальных усилий и результатов для получения бонуса. Достижение промежуточных задач гарантировало премию среднего уровня, и, наконец, максимально возможное вознаграждение предполагало достижение самых сложных долгосрочных целей.

В компании применялся смешанный тип материального поощрения. Топ-менеджеры получали персональные премии в соответствии с достигнутыми показателями своих личных ССП, при этом учитывались три уровня достижения результатов. Рядовые сотрудники, как

правило, получали групповые премии, хотя менеджеры могли оценивать их деятельность в зависимости от характера задания — либо как индивидуальную, либо как совместную работу в команде. У большинства сотрудников Nova Scotia поощрительные выплаты тем или иным образом были связаны с ССП.

### **CIGNA Property & Casualty**

Джерри Айсом из отделения CIGNA Property & Casualty не занимался распределением премий. Он разделил премиальный фонд между 21 бизнес-единицей и попросил каждую самостоятельно разработать метод вознаграждения работников. Одно из подразделений внедрило инновационный план под названием «Долевое вознаграждение по результатам деятельности» («Performance Share Plan»), который понравился всем остальным отделам и также был принят ими<sup>4</sup>.

В соответствии с этим планом в начале года каждый сотрудник получал некое количество премиальных «долей», которое определялось должностью (статусное количество). В течение года руководитель добавлял «доли» в зависимости от достигнутых результатов. Начальная стоимость «доли» составляла 10 дол., но к моменту выплаты производился перерасчет цены в соответствии с полученными показателями сбалансированной системы. Например, одна сотрудница начала год с 50 «долями» достоинством 10 дол. каждая. Однако в течение года, продемонстрировав самые лучшие результаты, она набрала еще 50. Но поскольку ее бизнес-подразделение не достигло поставленных целей по многим показателям ССП, стоимость «доли» снизилась до 5 дол. Сотрудница получила годовую премию 750 дол., что свидетельствовало о ее высоких личных показателях, с одной стороны, и общих слабых результатах бизнес-единицы — с другой.

Наоборот, один из сотрудников того же уровня, получив такое же статусное количество «долей» (50), продемонстрировал настолько слабые результаты, что к концу года получил дополнительно только 10 премиальных «долей». Но стоимость их к концу года возросла благодаря отличным результатам всего подразделения, составив 14 дол. за «долю», и работник получил бонус 840 дол. (см. табл. 10.2).

Как правило, наиболее полные сбалансированные системы показателей, разработанные в корпорациях, подразделениях или бизнес-единицах, определяют стоимость «доли» каждого сотрудника. Например, стоимость «долей», заработанных клерками отдела обработки страховых случаев, определялась ССП того подразделения, чьими рекламациями они занимались, например отдела страхования рабочих. Таким образом, руководители бизнес-подразделений были под пристальным вниманием не только своих непосредственных подчиненных, но и сотруд-

Таблица. 10.2. Система поощрительных компенсаций отделения SIGNA Property &amp; Casualty

Сумма «долей» = Статусное количество + Количество по результатам деятельности Стоимость «доли» определяется в зависимости от ССП (исходная — 10 дол. за «долю»)			
Стратегическая цель	«Вес», %	Финансовые показатели	Нефинансовые показатели
F1. Ожидания держателей «долей»	20	Чистый операционный доход	
F1. Результаты деятельности	15	Число страховых случаев в год	
F3. Рост	20	Валовая начисленная премия	
E1. Взаимоотношения со страховщиками	10		Обратная связь со страховщиками (консультации, опросы и прочее)
I2. Прибыльность страхования	10		Опыт страховой деятельности (обзоры)
L2. Информационные технологии	5		Компьютерная грамотность
Прочее	20		
<b>Пример 1</b>			
5,00 / «Доля» × 50 Статусных «долей» + 100 «Долей» по результатам деятельности = 150 Всего			
Бонус = 750,00			
<b>Пример 2</b>			
14,00 / «Доля» × 50 Статусных «долей» + 10 «Долей» по результатам деятельности = 60 Всего			
Бонус = 840,00			



ников корпоративных вспомогательных служб. Том Валерио, отвечающий за реструктуризацию компании, считает: «Дело не в централизации или децентрализации корпоративного штата. Главное — привести его в соответствие с каждым направлением деятельности компании».

Итак, топ-менеджеры ставили все более сложные цели, а сотрудники выдвигали новые идеи по их реализации, для того чтобы получить максимальное количество очков по всем 14 критериям плана «Долевое вознаграждение по результатам деятельности». Показатели компании стали более сбалансированными, при этом финансовые параметры, которые, кстати говоря, в страховой отрасли являются наиболее запаздывающими, «весили» всего 40%. По мнению Айсома, план долевого вознаграждения очень сильно способствовал кардинальным переменам в подразделении CIGNA Property & Casualty: «Программы поощрительных компенсаций укрепляют всю систему бизнеса. Если сотрудники отлично работают по ССП, то их результаты, несомненно, должны повлиять на размеры поощрительных выплат. Эта взаимозависимость имеет для нас огромное значение».

### Winterthur International

Руководители Winterthur International рассматривали систему вознаграждения и компенсаций как один из наиболее важных компонентов своей системы менеджмента. Ежегодно каждый сотрудник получал один из четырех рейтингов, составленных на основе целей и компетенций в соответствии со следующим списком:

#### Рейтинг Критерий

- |           |   |
|-----------|---|
| <b>ПР</b> | <b>Превосходные результаты</b><br>Это самый высокий уровень трудности, предусматривающий безошибочность действий и доступный не каждому работнику. Все задачи перевыполнены. Сотруднику приходится работать в условиях возрастающей ответственности, создавая новые стандарты безупречной работы. |
| <b>ВР</b> | <b>Высокие результаты при выполнении сложных задач</b><br>Высокий уровень сложности. Некоторые показатели перевыполнены. Сотрудник эффективно действует в соответствии со своими должностными обязанностями и решает сложные задачи, определенные в индивидуальном плане.                         |
| <b>УР</b> | <b>Удовлетворительные результаты</b><br>Приемлемый уровень. Большинство задач выполнено. Наблюдаются недостатки при решении второстепенных задач. Необходимо совершенствование.   |

**НР Неприемлемые результаты**

Низкий уровень. Результаты не соответствуют требованиям. Для такого сотрудника необходимо разработать план по совершенствованию и постоянно контролировать его исполнение.

Руководство Winterthur так же, как и Mobil, определило базовые выплаты на 10% ниже среднего уровня. Деятельность с оценкой «НР» не предполагала премиальных вознаграждений, и, следовательно, сотрудник получал годовую зарплату ниже средней. Удовлетворительные результаты обеспечивали 10-процентный бонус, соответственно повышавший годовую зарплату до среднего размера для данной специальности, оценка «ВР» — 75, а «ПР» — до 90% и выше. Вознаграждение за превосходные результаты (35% для менеджеров и руководителей; 80—100% для топ-менеджеров) сильно превышало премиальные суммы, получаемые европейскими менеджерами в страховом бизнесе. Премиальный фонд для высшего руководства базировался на корпоративной сбалансированной системе показателей; для линейных управляющих менеджеров среднего звена был зарезервирован бюджетный фонд, величина которого зависела от выполнения нефинансовых показателей, в том числе от личных достижений.

Если посмотреть на распределение премиальных показателей по «весу», то обнаружится, что они представляют собой некий комплекс результатов бизнес-единицы, бизнес-группы, сотрудника.

Категория	Группа	Компания	Компания	Индивидуальные
	Уровень	Финансовые	Нефинансовые	
Топ-менеджмент, %	20	30	20	30
Менеджеры среднего звена/Линейные менеджеры, %	0	33	33	33

Показатели группового уровня были в основном нефинансовыми и определялись советом, созданным в группе компаний Winterthur. Это были четыре финансовых и три нефинансовых показателя. Индивидуальные цели были представлены четырьмя критериями.

Одни показатели со временем претерпевали изменения, другие оставались постоянными в течение нескольких лет. Но в каждом конкретном году они отражали приоритеты компании на данный момент. Каждый включаемый параметр должен быть объективным и достаточно разработанным с тем, чтобы детально оценить все достигнутые результаты, полученные на всех уровнях организации. В этом смысле поощрительное вознаграждение было справедливым и прозрачным.

### **Техасо Refinery and Marketing, Inc.: неденежные компенсации**

Нефтеперерабатывающие заводы Техасо Refinery не могли использовать денежную форму компенсации, поэтому внешние консультанты разработали для компании специальную программу «Баллы Техасо» («Техасо Points»). Один балл равнялся одному доллару, но конвертировать набранное количество долларов можно было только в путешествия, подарки или какие-либо другие виды поощрений, кроме денег.

Вознаграждение зависело от общих результатов деятельности завода, бизнес-единиц и сотрудников. Премии выдавались часто и основывались на месячных, квартальных и годовых итогах. Кроме того, руководители за исключительные успехи могли поощрить сотрудника дополнительно<sup>5</sup>. Ниже приведены показатели, включенные в программу.

<b>Завод</b>	<b>Группа</b>	<b>Сотрудник</b>
Безопасность	Производительность	100-процентное присутствие на работе
Утилизация	Отсутствие незапланированных простоев	Отсутствие несчастных случаев на производстве
Затраты (не считая коммунальных услуг)	Затраты	
Затраты на электроэнергию		

При реализации программы поощрительных компенсаций менеджеры Техасо не только регулярно проводили общезаводские собрания, но и рассылали специальные брошюры семьям сотрудников с описанием условий получения бонусов. Таким образом вся семья узнавала о программе и принимала в ней активное участие.

В первый год действия программы (1995) два завода поставили рекорд по следующим показателям: утилизация (увеличение стоимости на 11 млн дол.), сокращение затрат (0,13 дол. на баррель, что составило 18 млн дол. в год) и безопасность производства (число случаев причинения ущерба здоровью персонала и окружающей среде сократилось на 36%). В течение последующих нескольких лет эти результаты продолжали улучшаться (см. табл. 10.3). Опыт Техасо свидетельствует о том, что программы поощрительных компенсаций, взаимосвязанные со сбалансированной системой показателей, реальны даже для таких организаций, где материнская компания испытывает некоторые финансовые трудности.

**Таблица 10.3. Результаты деятельности подразделения  
Texaco Refinery and Marketing**

Стратегический показатель	В среднем за три года		Изменения
	1992—1994	1995—1997	
Утилизация, %	79,9	85,3	+5,4
Затраты на баррель, дол.	3,53	3,43	+0,10
Энергозатраты на единицу продукции	100,4	96,3	+4,1
Показатель безопасности производства	5,6	3,1	+2,5

### Другие организации

Компания Citicorp (в настоящее время — часть Citigroup, Inc.) была одной из первых, применивших сбалансированную систему показателей для своей компенсационной программы. Подобно Mobil она использовала трехуровневую схему, но в отличие от нее один из уровней целиком и полностью отражал результаты деятельности сотрудника. Таким образом, три уровня компенсационной системы Citigroup фиксировали результаты деятельности корпорации, бизнес-подразделения и отдельных сотрудников. Сбалансированная система показателей бизнес-подразделения имела шесть компонентов<sup>6</sup>:

- 1) финансовые результаты: доходы и норма прибыли по сравнению с намеченными показателями;
- 2) клиентские результаты: удовлетворенность и лояльность клиента; использование специальной методики «Шесть сигм» для исключения возможных непредвиденных проблем; инновации в обеспечении качества новых продуктов и в процессе распределения;
- 3) реализация стратегии: доходы в ключевых сегментах; сохранение соотношения «доходы/затраты» на уровне 2:1;
- 4) риск и контроль: количество баллов, полученных по результатам внутреннего аудита. Отделения банка должны иметь оценку не ниже 4 по шкале 1—5, чтобы иметь основание для получения бонуса;
- 5) персонал: субъективный рейтинг, который проводится старшими менеджерами. Оцениваются инициативность и стремление менеджеров развивать своих сотрудников, разрабатывать программы тренингов, умение общаться с подчиненными и быть образцом для подражания для молодых сотрудников. Основным показателем для проведения такого рейтинга служит степень удовлетворенности персонала;
- 6) социальный стандарт: также субъективный показатель, оценивающий бизнес-этику менеджера, его участие в работе различных организаций и ассоциаций.

Для каждого компонента существовали три категории оценок: «плохо», «удовлетворительно» и «хорошо». Бонусы менеджеров отделений зависели от общей оценки, полученной их бизнес-подразделением. Оценка «плохо» исключала получение премии; «удовлетворительно» давала возможность получить бонус в размере 15—20% от зарплаты, а «хорошо» — до 30%. Если результат хотя бы одного из перечисленных компонентов оценивался как «плохо», то общая оценка бизнес-подразделения не могла быть наивысшей. Такая схема стимулировала менеджеров уделять одинаковое внимание всем компонентам без исключения.

В UPS не была установлена формальная связь между ССП и компенсационными выплатами сотрудникам. Однако эта компания, раньше находившаяся в частной собственности, недавно предоставила своим сотрудникам возможность приобрести акции<sup>7</sup>. Содержание ССП помогло людям понять, каким образом каждый из них может влиять на стоимость акции. Таким образом, не имея такой компенсационной программы, как, например, программа SIGNA Property & Casualty, UPS для мотивации своего персонала установила взаимозависимость между сбалансированной системой показателей и стоимостью акций.

Даже правительственные организации поставили поощрительные выплаты в зависимость от ССП. Вспомним город Шарлотт. В 1996 году Пам Сайферт инициировала программу мотивации работников городских служб на более эффективную работу. Программа была разработана независимой консалтинговой группой специалистов по персоналу. Она предполагала каждому сотруднику бонусы до 600 дол. (размер двухнедельного жалования низкооплачиваемой категории работников). Премия состояла из двух частей: 300 дол. выплачивались в том случае, если город сэкономит, скажем, запланированные 3 млн дол. Этого можно достичь, например, за счет сокращения численности персонала или программы приватизации. Вторая часть премии определялась показателями ССП. Городской отдел персонала анализировал и одобрял ССП каждого бизнес-подразделения с тем, чтобы поставленные цели и задачи были сложными и комплексными. Пам Сайферт планировала увеличивать премиальный фонд по мере того, как город накапливал опыт в организации подобных программ.

### **Эффективность компенсационных моделей и их реализация**

Единственным общим компонентом компенсационных схем для всех компаний является тот факт, что все они устанавливают взаимозависимость между ССП и поощрительными выплатами. Однако существуют и такие организации, которые не установили этой связи, но вовсе не потому, что они не согласны с общей концепцией.

При попытке связать поощрительные выплаты с ССП возникает ряд вопросов:

- скорость реализации;
- объективные показатели против субъективных;
- количество показателей;
- личность и команда;
- частота корректировки.

### **Скорость реализации**

При координации компенсационных выплат с ССП следует соблюдать осторожность. Откровенно говоря, мы были немного удивлены, обнаружив, насколько быстро большинство компаний внедрило соответствующие программы. Это свидетельствует скорее о нефункциональности предыдущих оценочных систем организаций, чем о правильном понимании и желании установить взаимосвязь между ССП и системой материального поощрения и стимулирования.

Одна из причин отсрочки в 6—12 месяцев при реализации этих программ состоит в том, что первоначальные ССП представляют скромные предварительные версии стратегий компании. Система показателей — это выражение гипотезы о причинно-следственных отношениях между параметрами, ориентированными на получение выдающихся долгосрочных результатов. При овеществлении стратегии с помощью показателей топ-менеджеры формулируют предположения об их взаимосвязях. Разработчики могут не иметь полной уверенности в правильности выбранных критериев. Именно поэтому не имеет смысла объявлять их окончательными и таким образом мотивировать (и стимулировать) людей на достижение максимальных результатов.

Например, одним из первоначальных финансовых показателей компании Mobil был ежегодный рост продаж объемов бензина по сравнению с отраслевыми цифрами. Приложив все усилия, компания в первый год достигла желаемых результатов. Однако такого ощущения успеха, как ожидалось, не было. Последующие анализ и обсуждения выявили простую вещь — стратегия сегментации рынка предполагала процентное увеличение продаж «премиум»-бензина, а не бензина обычного качества, рассчитанного на среднего покупателя. Таким образом, на следующий год этот показатель был изменен в сторону роста продаж бензина именно «премиум»-марок, дистиллята и горюче-смазочных материалов.

Вторая причина состоит в том, что на ранней стадии компания может не иметь надежной и правильной информации о многих показателях. Нередко в первоначальных ССП отсутствуют многие параметры клиентской составляющей и составляющей обучения и роста. Для того

чтобы получить все необходимые сведения, необходимо разработать новые процессы, которые будут их генерировать. Применяя «несбалансированную» схему в течение первого года, когда наиболее надежными и устойчивыми являются показатели финансовой и внутренней составляющих, можно создать у сотрудников превратное впечатление: «Мы не можем оценить то, что хотим, поэтому мы решили хотеть то, что можем оценить».

Третья причина состоит в непредвиденных и нежелательных последствиях, которые могут возникать при достижении поставленных целей. Это происходит тогда, когда показатели первоначальной ССП неадекватны стратегическим задачам, а действия, направленные на достижение краткосрочных результатов, противоречат долгосрочным целям. Джерри Айсом (SIGNA), который одним из первых установил взаимозависимость между поощрительными компенсациями и ССП, четко дал каждому понять, что готов пересмотреть или отказаться от первоначально принятой системы вознаграждения, если увидит, что управление процессами не соответствует этой системе.

### **Объективные показатели против субъективных**

Некоторые топ-менеджеры в беседах с нами особенно подчеркивали важность объективных показателей, основанных на результатах деятельности для определения поощрительных выплат по сравнению с показателями субъективными. Так, они утверждали, что нет необходимости премировать за инициативы или проекты, выполненные вовремя, или за количество проведенных встреч и сделанных телефонных звонков. Вознаграждать следует за результаты, полученные в итоге этой работы: контракты, подписанные с новыми клиентами, количество продуктов и услуг, проданных существующим клиентам, продажи новых продуктов. Существует еще одна проблема, связанная с выплатой комиссионных и вознаграждения по субъективным показателям. Многие организации ставят ее в зависимость от показателя удовлетворенности клиентов. Это зачастую приводит к неправильному поведению работников отделов продаж, которые инструктируют клиентов, как отвечать на вопросы соответствующих анкет и опросов, проводимых третьими сторонами. Предпочтительнее оценивать реальные действия клиентов — постоянство покупок, выбор новых продуктов и прочее, но не их личное отношение.

### **Количество показателей**

Еще один вопрос, который необходимо решить при разработке модели вознаграждения, — это выбор числа критериев. Многие руководители считают, что компенсационная программа должна быть простой

и включать от трех до семи показателей. По их мнению, работникам сложно разобраться в системе, насчитывающей более двух десятков параметров. Нередко применяется подход «Суперкубок», описанный в главе 9, что помогает сконцентрировать усилия и избежать путаницы. Однако нас приятно удивил успешный опыт Mobil, которая добилась понимания своими сотрудниками (и не просто понимания, а выполнения!) более двух десятков показателей сбалансированных систем и в бизнес-единицах, и в компании. Правильно построенная стратегическая ССП менее сложна и запутана, чем произвольный набор двух десятков параметров в системе ключевых производственных показателей. Показатели, сформулированные в соответствии со стратегической картой (см. главу 3), должны отражать единую стратегию с двумя или тремя стратегическими направлениями (например, рост доходов, сокращение затрат, более эффективное использование активов). Сотрудники компании могут составить общую картину причинно-следственных связей, которые объединяют различные факторы достижения результатов и критерии их получения.

### **Личность и команда**

Наличие индивидуальных и командных показателей предполагает управление неизбежными компромиссами и напряженными ситуациями. Руководители Mobil, например, разработали систему, не предусматривающую индивидуальных вознаграждений, тогда как другие компании (SIGNA, Winterthur и Citicorp) применяли комплексную систему командных и индивидуальных поощрительных компенсаций. Командные премии способствуют сотрудничеству и совместному решению проблем. Они побуждают работников выявлять проблемы и предлагать решения, выходящие за рамки их повседневных рутинных обязанностей. С другой стороны, такая система породила проблему, которую экономисты назвали проблемой «бесплатного приложения» («free-rider problem»), когда член команды не получает в полном объеме выгод от своих индивидуальных инициатив и действий и подвергается соблазну, оставаясь пассивным, «выезжать» за счет идей и активности коллег.

Проблема «бесплатного приложения» не так явно выражена в такой среде, где все на виду и можно видеть и оценить вклад каждого. К тому же если применять и другие «санкции» помимо бонусов, то последствия проблемы сводятся к минимуму.

В то же время такие задачи, как, например, продажи или инновационные проекты, которые обеспечат компании рывок, могут потребовать особых усилий талантливой личности. В этих условиях возникает необходимость щедрого поощрения сотрудника, получившего успешный результат.



Некоторые ученые говорят о необходимости ослабления взаимозависимости между результатами деятельности работника и индивидуальным вознаграждением. Джеффри Пфеффер из Станфордской школы бизнеса переносит акцент с системы вознаграждения, основанной на личных достижениях, на систему коллективного поощрения, как это сделали в Mobil<sup>8</sup>. Этот факт подчеркивает усиливающуюся связь между благополучием организации и коллективной деятельностью. Несколько эмпирических экспериментов подтвердили ту точку зрения, что серьезность проблемы «бесплатного приложения» может быть преувеличена экономистами и что коллеги и общественные взаимоотношения оказывают на работника большее влияние, чем личное вознаграждение. Пфеффер и другие исследователи подчеркивают, что многие успешные организации мотивируют сотрудников, предоставляя им интересную работу в прекрасном коллективе, четкое представление о миссии организации, а также свободу действий и возможность выдвигать инициативы, которые приведут к выдающимся результатам.

Очевидно, что для этих целей может быть с успехом использована сбалансированная система показателей, на что указывают многие исследователи организационного поведения. Кроме того, она предоставляет возможность оценить коллективные результаты труда компании. Вопрос, как достичь правильного соотношения между групповым и индивидуальным вознаграждением, остается предметом дальнейшего изучения и споров. Мы не знаем рецепта для управления компромиссами и конфликтами. И надеемся, что компании, например SIGNA и Mobil, используя различные схемы поощрительной компенсации, добьются стратегических успехов.

#### **Частота корректировки: компенсация в быстро меняющихся условиях**

Компенсационный план, основанный на большом количестве нефинансовых показателей сбалансированной системы, может оказаться негибким. Представьте себе компанию, занимающуюся интернет-технологиями. И тактический и стратегический планы такой организации непрерывно меняются благодаря технологическим инновациям, неожиданным компьютерным инициативам, появлению новых конкурентов, а также изменениям предпочтений потребителя. В то время как основная стратегия компании — привлечение новых клиентов целевого сегмента рынка, расширение и укрепление взаимоотношений с существующими клиентами, сокращение затрат на обслуживание — может оставаться неизменной, предложение потребительской ценности, внутренние процессы, основные умения и информационные технологии, необходимые для реализации стратегии, могут претерпевать измене-

ния. Если поощрительная система привязана к нефинансовым показателям уже устаревших процессов, например, то организации будет трудно осуществлять быстрые и частые промежуточные изменения.

Проблемы промежуточных изменений сбалансированных систем показателей не возникали у организаций, которые первыми применили на практике ССП, — банков, нефтяных, строительных, страховых компаний. Конкурентная среда, в которой они действовали, не была подвержена подобным радикальным изменениям, поэтому стратегия и тактика ее реализации неспешно корректировались каждый год. Однако компании, которые предвидят частые перемены, справедливо не желают координировать поощрительные выплаты с многочисленными показателями четырех составляющих ССП. Такая жесткая связь ограничивает возможности адаптации к новым условиям и ставит работника в зависимость от принятых им ранее обязательств, основанных на прежней стратегии и компенсационной программе, построенной на ее основе.

Компании, действующие в быстро меняющихся конкурентных условиях, могут составить собственные планы поощрительных выплат, базируясь на результатах клиентской и долгосрочных показателях финансовой составляющих, например на стоимости акции или EVA на период от трех до пяти лет. Таким образом, программа вознаграждения будет ориентирована на долгосрочное создание стоимости и компания сохранит возможность корректировки показателей сбалансированной системы, особенно факторов достижения результатов и опережающих индикаторов, не меняя при этом подход к поощрительным выплатам. При таком использовании ССП сохраняет свою мощную роль средства коммуникации и стратегической координации, о чем мы говорили в предыдущих главах. Кроме того, не связывая жестко систему показателей с системой вознаграждения, организации сохраняют свободу действий в новых обстоятельствах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все организации, с которыми нам пришлось работать, либо установили, либо собирались установить четкую взаимосвязь между ССП и поощрительными выплатами. Компенсационные планы различались от компании к компании. Одни использовали только коллективную форму поощрения, другие — индивидуальные и командные премиальные выплаты в комплексе. Многие применяли многоуровневую систему — корпорация, бизнес-подразделение, команда, работник. Поскольку программам поощрительных выплат уделяется повышенное внимание, менеджерам не следует торопиться с их разработкой и внедре-

нием. Прежде всего необходимо четко определить показатели, цели и задачи. Когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого.

### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Rewarding Employees: Balanced Scorecard Fax-Back Survey Result. London: William M. Mercer & Co., 1999, May 20.
2. *M. A. Thompson*. Using Strategic Rewards as a Cornerstone of the Balanced Scorecard (работа представлена на конференции «Balanced Scorecard Collaborative Best Practices Conference, Making Strategy Everyone's Job: Using the Balanced Scorecard to Align the Workforce». Cambridge, MA, 1999, June 22—23). Исследование Hay Group, проведенное Тоддом Манасом и Майклом Дженсенем.
3. *R. S. Kaplan*. Mobil USM&R (A): Linking the Balanced Scorecard, 9-197-025. Boston: Harvard Business School, 1996, p. 9.
4. Первоначально план SIGNA был опубликован в статье: *B. Birchard*. Closing Strategy Gap // CFO Magazine, 1996, October.
5. Был проведен анализ того, сколько незапланированных премий было начислено менеджерами среднего звена. Выяснилось, что последние нуждаются в серьезном тренинге по поощрению своих подчиненных. В такой индустрии, как нефтедобывающая промышленность, руководители, как правило, не умеют говорить «спасибо» своим подчиненным.
6. *R. Simons, A. Davila*. Citbank: Performance Evaluation, 9-198-048. Boston: Harvard Business School, 1977.
7. UPS стала акционерной компанией в ноябре 1999 года. В этот момент стоимость акций, которыми владели сотрудники компании, определялась скорее активным открытым рынком, чем внутренними расчетами.
8. *J. Pfeffer*. Six Dangerous Myths about Pay // Harvard Business Review, 1998, May/June, p. 109—119.