

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРИЧИННО-ФАКТОРНЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ ЗНАЧИМОСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ

Анализируя многолетний зарубежный и отечественный опыт измерения выполненной работы обслуживания клиентов, автор показывает и определяет последовательность этапов реализации предложенного процесса измерений и оценки показателей, определяющий эффективность работы как отдельно взятого для анализа структурного подразделения (цех, производственный участок), так и отдельно взятого работника.

В историческом плане результатом большинства систем оплаты за эффективность работы, использовавшихся в различных фирмах и компаниях, в особенности железнодорожного транспорта, основывались на уровне заработной платы, темпов ее роста не уделяя при ее анализе пристального внимания эффективности работы. И как следствие, в последние три года прибавки к заработной плате за коллективные результаты труда составляли в среднем лишь 4–10 %, что оставляло недостаточно средств фонда поощрения для поощрения действительно лучших по профессии. Такой рост зарплаты поддерживал лишь ее рост на уровне инфляции (7 до 10 %). А реальная разница в оплате труда среди работников разной квалификации (лучшие и худшие) была той же самой, что и сегодняшние прибавки к заработной плате. Многие руководители использовали процесс управления эффективностью работы для того, чтобы оправдать столь минимальное повышение заработной платы, которое они назначали своим работникам. И в целом мало кто из работников или руководителей среднего звена, да и специалистов, был доволен такой системой вознаграждения.

Во многих предприятиях промышленного железнодорожного транспорта премии превратились в аналоги обязательных дополнительных выплат, выплачиваемых работникам. Многие традиционные премиальные системы становились дискреционными. Руководители определяли размер премии для достижения каких-то субъективных целей, которые зачастую имели слабое отношение к эффективности бизнеса и многие работники понимали, что размер фонда оплаты труда (премиального фонда) мало влияет на производимые им выплаты.

В ходе проведенного автором исследования в ОАО «СибПромЖелдорТранс», которое было посвящено изучению основного фактора, определяющего размер вознаграждений и премий, обнаружено, что средний размер премии за 2010 г. в большей степени зависит от размера премии за предыдущий 2009 г., чем от индивидуальной эффективности работника, эффективности работы структурного подразделения или компании в целом.

Основная проблема оказалась в том, что многие высшие руководители компании считают, что фонд поощрения – это средства, предназначенные для выплаты рабочим, чтобы эти средства поддерживали среднестатистический размер премии или вознаграждения в целом и что их бессмысленно применять по отношению к высоко-профессиональным специалистам и руководителям среднего звена.

Кроме того, когда награждения производятся ежемесячно, многие работники считают, что приняли некоторое участие в обеспечении возможности получить более высокую зарплату, но их собственный вклад в результаты работы компании редко получает признание. Высшие руководители любят использовать всякую возможность продемонстрировать такую своеобразную поддержку и якобы высокую оценку результатов труда работника. Некоторые компании просят хранить такие поощрения в тайне

от других работников и работников других фирм, чтобы не спровоцировать негативную реакцию других работников.

Мировой опыт показывает, что на системы поощрения многие смотрят как на неэффективно отмечающие индивидуальную эффективность труда, как на сводящиеся к бесцельным обязательным выплатам, как на посылающие работникам противоречивые ориентиры эффективности.

Следовательно, необходимо создать условия, в которых работники будут справедливо оцениваться за их вклад в работу компании. Это означает, что если компания добилась успехов в работе, потому что работники усердно и эффективно работали, то они заслуживают не дружеского похлопывания по спине и общего на всех «спасибо». Если высшие руководители и акционеры получают более высокие доходы от этой эффективной работы, то не следует ли вовлечь всех работников в процесс участия в этих доходах?

Каким образом можно это сделать? Необходимо осуществить процесс, который обеспечивает достижение двух важных результатов:

1. Как согласует поощрения с факторами, жизненно важными для успешной работы компании?
2. Создает ли к руководство компании условия, при которых работники испытывают высокую заинтересованность в результатах своего и коллективного труда?

При нахождении ответов на эти проблемы формируется некая новая модель поощрения работников таким способом, который укрепляет конкурентоспособность компании и повышает качество обслуживания клиентов. Не существует универсально-правильного способа поощрения работников, не всякая система поощрения является одинаково эффективной. Поэтому необходимо установить факторно-принципиальную связь, которая способна заставить эти системы работать. Смысл и способность воздействовать придают системам поощрения работников посредством убеждений и действий (рис. 1).

Основополагающими принципами формирования такой модели вознаграждений должны быть следующие:

- *Вы не можете управлять тем, что не можете измерить.* Руководители, а также специалисты не могут определить, как им рассчитать оценку и обеспечивать признание показателей эффективности работы.
- *Вы не можете улучшить то, что не можете измерить.* Нельзя опробовать систему без данных о работе до и после ее внедрения, вы не поймете, действительно ли повысилась эффективность работы.
- *Высокоэффективные подразделения(цех, участок) и отдельные работники требуют ясных целей.* Чтобы достичь высокой эффективности работы, необходимо определить, как она будет достигнута и в каком направлении двигаться.
- *Оплата за эффективность работы требует критериев оценки.* Если вы намерены платить по эффективности работы, вам нужно каким-то образом знать, заработаны ли выплаченные деньги.
- *Не всегда очевидно, какие результаты следует измерять.* В большинстве случаев коллективы и отдельные работники, эффективность работы которых трудно измерить, пользуются очевидными(статистическими) показателями, не задаваясь вопросами, какие результаты они должны получить и как они узнают, что работа выполнена достаточно хорошо.
- *Даже если вы знаете, что измерять, зачастую неясно, как проводить измерение.* Числами не все можно легко измерить и специалисты встают перед проблемой изме-

рения таких показателей, как «творчество», «инициатива» «способности к высокопроизводительному труду» и т.д.

Показатели работы компании также могут вызвать проблемы с эффективностью работы, если они не известны работнику, не сбалансированы или находятся вне сферы влияния работников. Часто бывает так, что рабочий коллектив находится на таких глубоких уровнях организации производственного процесса, что не знают, какие показатели важны для компании в целом и естественно, они не могут повлиять на то, о чем они не знают. Коллектив или работник, от которых требуют повысить степень удовлетворенности обслуживанием клиентов, в то время как компанию интересует исключительно прибыль, могут вносить предложения, требующие дополнительных капиталовложений в улучшение обслуживания клиентов.

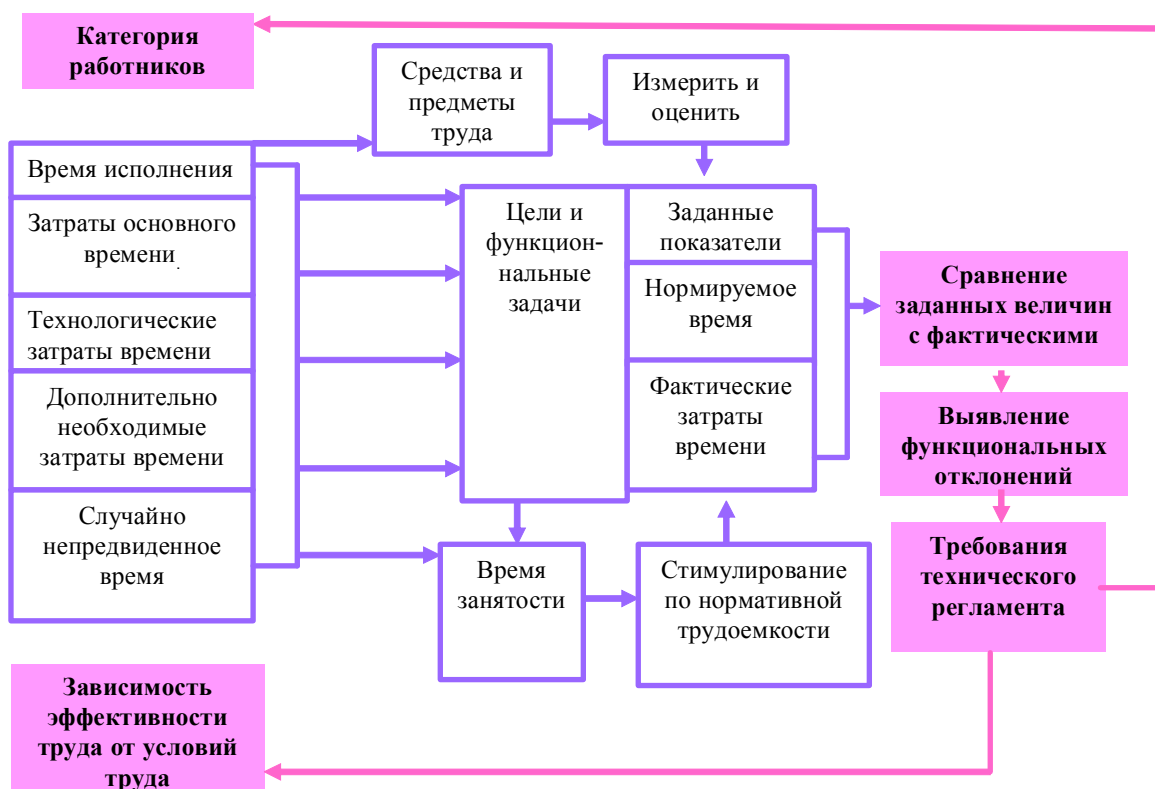


Рис. 1. Причинно-факторная связь результатов труда и вознаграждений

Метод измерения эффективности работы отдельных структурных подразделений и отдельных работников требует, как правило, более сложной методики, которая представляется наиболее подходящей для выработки пригодной концепции измерения. В современных экономических условиях связь или согласование с целями компании являются все более важными. Измерение как процесс достаточно трудоемко, даже если вы знаете, как его выполнять. Не всякую работу можно измерить количественными показателями. Данный процесс можно применять к качественной, трудноизмеримой работе, также, как и к легко измеримой в количественной форме.

Поскольку существуют разные виды работ, требуется различные способы измерения и оценки показателей, и следовательно, процесс измерения не является линейным. Необходимо ясно представлять себе конечную цель, которая заключается в создании системы измерений, в которую входят ее следующие элементы:

- перечень продуктивных результатов для команды и ее членов;

- показатели эффективности работы и их нормативные значения для каждого из этих результатов;
- четкая расстановка приоритетов и указание *относительной важности* командных и индивидуальных результатов;
- способ отслеживания эффективности работы команды и отдельных сотрудников путем сравнения с нормативами эффективности работы.

Анализируя многолетний опыт измерения выполненной работы обслуживания клиентов показывает и определяет последовательность этапов реализации предложенного автором процесса измерений и оценки показателей, определяющий эффективность работы как отдельно взятого для анализа структурного подразделения (цех, производственный участок) так и отдельно взятого работника:

Этап 1. Проанализировать показатели работы компании

Этот этап позволяет убедиться, что показатели, задаваемые коллективам и работникам известны и что их можно связать с их общими показателями работы ОАО «СибП-ромЖелдорТранс».

2. *Определить отправные точки для измерений.* На этом этапе выбирают один из многих (но не более пяти) вариантов определения отправных точек для измерений. Выбор наилучших вариантов и применение их для определения коллективных и индивидуальных результатов создают основу для всех дальнейших измерений.

3. *Определить удельный вес каждого результата.* На этом этапе обсуждают и согласуют относительную важность каждого результата с помощью которых будут оценивать, насколько эффективны достигнутые результаты.

4. *Разработать нормативы эффективности работы.* На этом этапе определяют количественные и качественные показатели в их объеме (план и факт) «минимум и максимум», чтобы соответствовать прогнозным ожиданиям или превзойти их.

5. *Решить, как отслеживать (проводить мониторинг) эффективность работы.* На этом этапе устанавливают, каким образом собирать данные по каждому нормативу эффективности работы и в каком виде представлять их коллективам и работникам.

Зачем проверять выполнение показатели работы компании (цеха или производственного участка)? Показатели, существующие «над» ними и «вокруг» них, обычно представляют собой цели, достижению которых они (работники) должны способствовать и которые должны быть с ними согласованы. Неправильно функционирующие показатели работы иногда приводят к тому, что коллектив или работник демонстрируют контрпродуктивное (дезорганизирующее) поведение.

Этап 2. Определить отправные точки для измерений

Измерения проще проводить, если вы представляете себе *результаты* работы, которую пытаетесь оценить. Все измерения должны проводиться на основе коллективных или индивидуальных продуктивных результатов. *Под продуктивным, результатом понимается такой вклад команды или отдельного сотрудника в работу организации, который является результатом их деятельности и увеличивает стоимость продукции, производимой организацией.* Эти результаты и есть та имеющая ценность продукция, которая остается даже тогда, когда заканчивается рабочий день.

Продуктивные результаты являются наилучшей отправной точкой по трем причинам:

- *Требуется меньше времени.* Достижение договоренности о *результате*, который нужно получить, занимает меньше времени, чем достижение договоренности о наилучшем порядке действий, требуемых для достижения этого результата. И хотя может быть

много способов достижения цели, все обычно быстрее договариваются о «цели», нежели о «средствах».

- *Проще отслеживать эффективность работы.* Оценка процесса действий подразумевает, что должен быть человек, который будет наблюдать за выполнением действий, хотя для оценки результатов действий достаточно проверить результат.

- *Каждый сосредоточивает внимание на том, что действительно важно.* Измерение действия может сделать действие более важным, нежели результаты действия. Если вашей целью не является сама деятельность, то следует сосредоточить внимание исполнителя на достижении результатов.

Далее необходимо построить диаграмму, определения целей и результатов, обеспечивающих достижение выполнения показателей работы компании и построить матрицу «роль – результат». Логическая схема взаимосвязи «цель – результат» представлена на рис. 2.

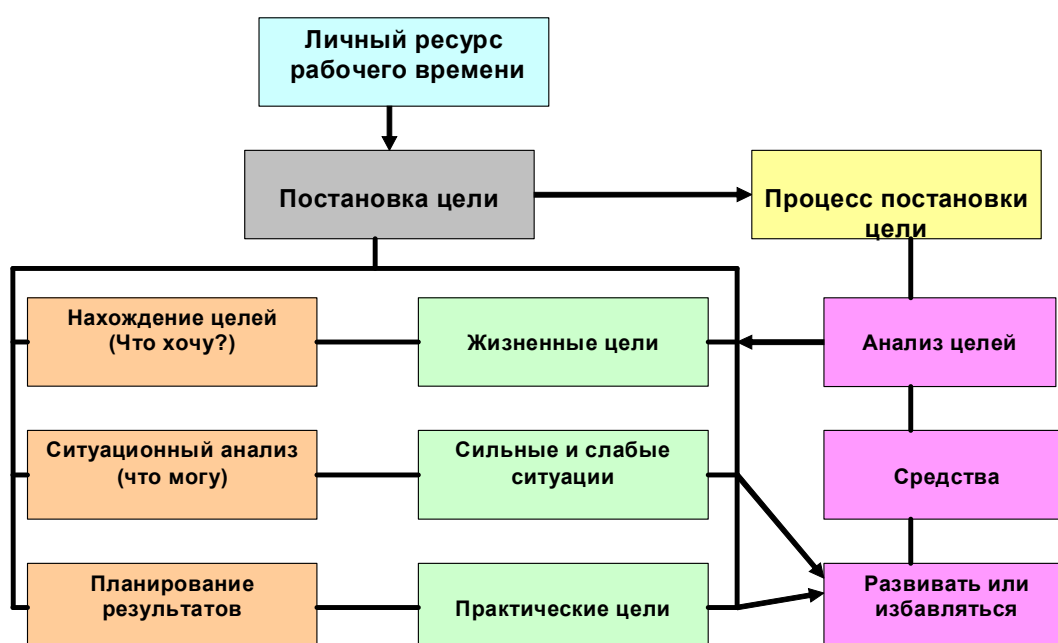


Рис. 2. Логическая схема взаимосвязи «цель – результат»

Определение результатов, обеспечивающих достижение показателей работы должен дать ответ на вопрос: какие продуктивные результаты, создаваемые коллективом или работником, могут способствовать компании в достижении ее цели? Ответ на этот вопрос помогает специалистам и руководителям в выявлении тех результатов, которые находятся в сфере их влияния и которые обеспечат успех всей деятельности компании.

Чтобы применить этот метод, исполнитель отвечает на два вопроса: «Я (мы) могу (можем) повлиять на показатели работы организации?» И если ответ положительный, то следующий вопрос: «Какие продуктивные результаты, которые я (мы) производим, могут способствовать организации в достижении указанной цели?»

Определение отправных точек для измерения эффективности работы заключается в установлении иерархии результатов, которые компания должна создать, и выбрать из них те, которые связывают результаты труда работников с результатами компании. Связывание результатов коллектива и отдельного работника с результатами организации гарантирует, что успешная работа исполнителя принесет выгоду организации.

Всегда необходимо работу коллективов и работников связывают с результатами деятельности компании организации посредством *показателей*.

Если компания пытается увеличить объем продаж или прибыльность, то работникам сообщают, что именно по этим показателям будет оцениваться их работа. Если исполнитель занимается маркетингом, то такой показатель, как объем продаж в денежном выражении, вероятно, подойдет, но, поскольку издержки в значительной степени находятся за пределами сферы его влияния, показатель прибыльности применять нельзя. Если работник является художником-оформителем или представителем по обслуживанию клиентов, то ни объем продаж, ни прибыль для него не имеют смысла.