

**Каспари Дж. А., Каспари П.**

## **МОТИВАЦИЯ НА ПРОЦЕСС НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ\***

Пять направляющих шагов управления по ограничениям предлагают план (концепцию) преобразования организации, однако реализовать подобный план могут только конкретные люди. Тут-то мы и сталкиваемся со старой проблемой под названием «лошадь на водопое»<sup>1</sup>.

### **А как же люди?**

С чего это вдруг люди должны стремиться к повышению доходности бизнеса своей организации, а не к каким-либо иным целям?<sup>2</sup>

Нас интересуют по крайней мере пять групп людей<sup>3</sup>, которые предъявляют к системе различные требования. Кроме того, люди внутри любой из групп, безусловно, имеют и разнообразные собственные потребности и личные устремления. При этом каждая группа (и каждый из её членов в отдельности) конкурирует за контроль над ресурсами организации и пытается «тянуть» систему в своём направлении. Иногда подобные действия не оказывают значительного влияния на ситуацию в целом, поскольку осуществляются только в тех частях системы, которые имеют избыточные ресурсы. Однако случается, что такое «перетягивание каната» затрагивает некоторые элементы системы настолько, что ослабляет их защитные механизмы и, в свою очередь, приводит к проявлению внутренних физических ограничений.

Разумно считать, что глобальную цель организации вправе провозглашать её **владельцы**.<sup>4</sup> В этой книге мы исходим из предположения, что такой целью является рост доходности бизнеса, а в качестве основы для развёртывания соответствующего процесса непрерывного совершенствования в направлении роста доходности выбрана концепция управления по ограничениям. Поэтому чёткое формулирование владельцами цели и объявление о ней автоматически означает **согласованность цели** организации с группой её владельцев. Если же цель организации озвучена не владельцами, а кем-то другим, скажем, руководством или внешним консультантом, то вопрос согласованности цели организации с группой её владельцев остаётся открытым.

Часто вместо единственной чётко сформулированной цели в организациях принимаются всевозможные декларации по поводу видения, миссии и разных

---

\* Первая часть главы 4 из книги: **Caspari J.A., Caspari P. Management Dynamics: Merging Constraints Accounting to Drive Improvement.** – John Wiley & Sons, Inc., 2004; p. 64-73, 90-92 (перевод: Жаринов С.Е., 2007-2015).

намерений. Как правило, такие заявления очень заманчиво звучат, визируются первым руководителем, помещаются в красивые рамки и может быть даже имеют какой-то смысл с точки зрения восприятия необходимых условий деятельности организации.<sup>5</sup> Более того, многие организации провозглашают миссии для отдельных подразделений, а затем принимаются кроить, править и подгонять их таким образом, чтобы привести в соответствие с основной декларацией о намерениях. Хотя наличие большого числа различных целей приводит только к отсутствию общей согласованности.

Управление организацией владельцы обычно поручают **топ-менеджерам**. В эту группу, вообще говоря, могут входить некоторые или даже все владельцы. Однако профессиональными руководителями высшего звена, прежде всего, движет стремление сделать успешную карьеру. Поэтому они могут иметь свои личные скрытые намерения, связанные скорее с собственным продвижением, чем с достижением цели организации. Топ-менеджерам приходится постоянно демонстрировать способность делать реальные дела и держать ситуацию под контролем. Чтобы подняться вверх по карьерной лестнице или получить более привлекательную должность в другой организации им нужно иметь резюме с описанием конкретных достижений, например: *сокращение расходов на 15%, рост доходов на 8%, уменьшение числа дефектных изделий, увеличение присутствия на рынке, повышение доли своевременно выполняемых заказов с 60% до 93%* и т.п. Как вы полагаете, у кого размер компенсационного пакета будет выше, – у управляющего небольшой компанией с прибылью 50% от выручки в 50 тысяч долларов или у первого руководителя крупного бизнеса с тысячами работников и годовыми убытками в 100 миллионов долларов? Вознаграждение это ведь не только средство стать богаче, но и показатель влияния и успеха. Именно поэтому для данной группы очень важен размер. Так что наличие у топ-менеджеров публичных компаний нескольких целей неизбежно означает их несогласованность с целью владельцев.

Стремление держать всё под контролем свойственно не только высшему руководству. Те, кого обычно относят к **руководителям среднего звена**, вполне могут быть заинтересованы в переходе в группу топ-менеджеров или в продвижении в рамках какой-либо иной корпоративной иерархии. Все они горят желанием показать важность своего подразделения и своей собственной работы. И всеми доступными им средствами борются за влияние или даже за то, чтобы просто удержаться на занимаемой позиции. В любом случае при доминирующей парадигме экономии на расходах такой руководитель, скорее всего, замыкается в пределах своего центра затрат и оказывается в условиях относительной изоляции, – типа показанной на рис. 3.8 системы I, состоящей из независимых и не связанных между собой элементов. Мы ведь привыкли оценивать эффективность центров затрат и работу их руководителей по отдельности. Собственно говоря, именно для этого и формируются центры

затрат. В результате показатели локальной эффективности руководителя и подчинённого ему центра затрат считаются важнейшими критериями при определении соответствующего вознаграждения и продвижении по службе. И только по случайному стечению обстоятельств эти локальные показатели могут оказаться согласованными с целью организации, рассматриваемой как единое целое.

**Линейные менеджеры**, в соответствии с известной поговоркой, как правило находятся в положении между молотом и наковальней, вынужденные, с одной стороны, решать повседневные задачи производства товаров или оказания услуг, а с другой стороны, выполнять требования руководителей среднего звена по достижению установленных показателей экономии на расходах.

Наконец, в любой организации есть люди, которых называют **рабочей силой**, персоналом, сотрудниками, почасовиками или внештатниками.<sup>6</sup> Иногда эти работники объединяются в профсоюзы, что ещё больше подчёркивает их отличие от владельцев и групп руководителей всех уровней.

### Согласованность цели

О согласованности цели можно говорить тогда, когда удовлетворяя свои собственные потребности все люди внутри организации активно действуют в направлении достижения глобальной цели своей организации. Заметим, что известные на сегодня результаты реализации большинства проектов по теории ограничений весьма далеки от ожидаемых.<sup>7</sup> И важнейшей причиной подобных неудач по-видимому является отсутствие согласованности цели.

Безусловно, на пути к полной согласованности целей отдельных участников с глобальной целью самой организации возникает множество преград. И мы не утверждаем, что применение некоего чудодейственного средства может снять все внутренние конфликты. Но мы полагаем, что у каждого члена организации непременно должна быть *мотивация на то, чтобы активно содействовать* достижению глобальной цели своей организации.<sup>8</sup>

Как известно, люди хотят справедливого к себе отношения. Любому человеку важно сознавать, что он нужен, что его ценят и что он принимает участие в чём-то более значимом, чем своё собственное существование. Ему желательно и даже необходимо испытывать чувство причастности, и чтобы его поведение оценивалось на основе соответствующих критериев.<sup>9</sup>

В главе 3 мы уже видели, что ключевым условием перехода от парадигмы экономии на расходах к парадигме генерируемого дохода является замена показателей результативности. Мы также отмечали, что отношение работника

к своей организации преимущественно определяется тем, как этот работник воспринимает критерии, по которым оцениваются его действия. Отражением доминирующей в большинстве организаций парадигмы экономии на расходах служат применяемые там показатели сокращения себестоимости и локальной эффективности. При этом ситуация выглядит ещё хуже, если принять во внимание культивируемые и в самом обществе социальные нормы.

Закладка основ устойчивого процесса непрерывного совершенствования по пути повышения доходности в рамках новой парадигмы предполагает, прежде всего, изменение отношения работников к своей организации. А поскольку эти отношения во многом определяются критериями оценки, то в первую очередь необходимо поменять соответствующие критерии. Но *на что* же их поменять? Есть ли способ, позволяющий при огромном разнообразии групп и индивидуумов внутри организации согласовать потребности каждой группы с одной-единственной глобальной целью?

### **Общий знаменатель**

Если в компании хотят добиться согласованности цели, то должны каким-то образом воздействовать и на владельцев, и на все группы работников. Однако существует ли общий знаменатель, применимый к столь разным группам? Один такой точно есть. Он касается каждого человека в любой из групп. Это ДЕНЬГИ. Поскольку бюджетный процесс охватывает всю организацию, то денежные вопросы так или иначе затрагивают каждую из конкурирующих за ресурсы групп.

Предлагая использовать деньги, реальные либо обещаемые, для согласования целей, мы не претендуем на оригинальность. Бонусы, участие в прибылях или в доходах, опционы на акции, – все перечисленные инструменты сегодня широко применяются в различных компенсационных схемах, и всегда это связано с попытками использовать деньги для повышения уровня мотивации персонала. Как правило, механизмы типа участия в прибылях реализуются для привлечения либо удержания работников. Однако очень часто здесь возникает дилемма, когда бонусы предоставляются за повышение эффективности, но сами работники при этом не понимают, как они могут влиять на повышение эффективность того, что выходит за пределы их должностных обязанностей. В результате подобные бонусы воспринимаются как пустые обещания.

Чтобы добиться реального согласования цели, мы предлагаем специальную компенсационную схему (программу) под названием POOGI Bonus, которая представляет собой особый динамический мотиватор, предназначенный для концентрации усилий всех работников на достижении глобальной цели организации в процессе её непрерывного совершенствования.

В схеме ROOGI Bonus не используются промежуточные цели и локальные показатели. Наоборот, она базируется на признании общих достижений всех членов организации, полученных в результате их совместных действий по непрерывному совершенствованию в соответствии с концепцией управления по ограничениям. При таком подходе организация проходит своеобразный «тест на честность», обещая выплачивать работникам весьма значительные бонусы, размеры которых напрямую завязаны на результирующие показатели улучшений. Естественно, если процесс непрерывного совершенствования буксует, то нет и бонусов – причём для всех.

### **Логика ROOGI Bonus**

Кто-то может возразить, что *всем* работникам не обязательно участвовать в процессе непрерывного совершенствования организации и, соответственно, в программе ROOGI Bonus. В конце концов, заметных улучшений – в смысле глобальной цели – можно добиться только на Архимедовом ограничении. Поэтому, казалось бы, активную роль в процессе совершенствования должны играть только те, кто непосредственно связан с системным ограничением. Однако принять подобную точку зрения означало бы пренебречь важнейшим фактором взаимной зависимости лимитирующих и нелимитирующих частей системы. Внутренняя логика ROOGI Bonus подсказывает, как могут и должны поступать работники различных подразделений. Следовательно, программой должны быть охвачены все члены организации.

Подход ROOGI Bonus основан на денежной оценке конечных улучшений, а, как мы хорошо знаем, *серьёзные улучшения возможны только за счёт роста генерируемого дохода*. Понимая, что их вклады оцениваются надлежащим образом, работники будут действовать в рамках тактики подчинения и, по крайней мере, пытаться поступать в соответствии с принципами управления по ограничениям, то есть трудиться на общую глобальную цель организации путём «расшивки» её лимитирующих ресурсов. И когда в результате таких усилий Архимедово ограничение на самом деле окажется «расшитым», они увидят, что ROOGI Bonus это реальность, зависящая от достигнутых ими улучшений. Конечно же, при обязательном условии, что заработанный бонус будет достаточно весом и ощутим. В итоге работники получают ещё одно подтверждение своей необходимости и значимости для организации, и их мотивация в направлении общей глобальной цели только усилится.

### ***Весомость бонуса***

*Весомость* бонуса означает, что его размер должен составлять *значительную долю* от достигнутого результата (имеется в виду относительная величина). Типичный размер бонуса – 50% от конечных улучшений за рассматриваемый

период времени<sup>10</sup>. Если эта доля будет меньше, то организация, скорее всего, не пройдёт «тест на честность» и, соответственно, не сможет убедить своих работников в намерении по достоинству оценивать их заслуги. Наоборот, при достаточно весомом бонусе работники утвердятся в представлении о том, что их вклад в общее дело оценивается должным образом.

### ***Ощутимость бонуса***

Как правило, в результате «расшивки» Архимедова ограничения достигается весьма ощутимое улучшение ситуации. Ощутимость в данном случае означает получение существенного выигрыша в денежном выражении (имеется в виду абсолютная величина). А поскольку размер бонуса составляет значительную долю от достигнутого результата, то *«расшивка» Архимедова ограничения будет всегда сопровождаться и ощутимым бонусом*. Иными словами, размер бонуса должен быть достаточно велик в абсолютном выражении<sup>11</sup>. Заметим только, что POOGI Bonus это не обязательная автоматическая прибавка к базовой части заработной платы работников. В каждый конкретный период времени его нужно будет зарабатывать заново. Это специальный инструмент особого поощрения за особые достижения.

Подчеркнём ещё раз, что суть программы POOGI Bonus – не в распределении прибыли среди работников организации, а в поощрении целенаправленных действий по реализации циклического процесса управления по ограничениям. Если вдруг в организации возобладает инерция, от которой нас настойчиво предостерегает пятый из направляющих шагов, то остановится и весь процесс непрерывного совершенствования, а значит больше не должны выплачиваться никакие бонусы. Таким способом посылается мощный сигнал о блокировке процесса непрерывного совершенствования и возникшей опасности на пути достижения глобальной цели организации. Что должно обеспечить вескую мотивацию к тому, чтобы вернуть процесс на прежние рельсы улучшений.

### **Механизм POOGI Bonus**

В отчёте о прибылях и убытках, сформированном в соответствии с правилами учёта по ограничениям и описанном в главе 3, в качестве результирующего показателя доходности бизнеса организации рассматривается так называемая *«прибыль за счёт роста производительности»* (Performance Profit, PP). Эта величина характеризует общий итог *операционной деятельности в рамках философии управления по ограничениям*. Поскольку эффект от улучшений измеряется уровнем показателя PP, то при разработке программы POOGI Bonus данную величину вполне разумно будет взять за основу. В таком случае размер POOGI Bonus будет определяться как *доля от прироста* значения PP относительно выбранного для сравнения периода<sup>12</sup>.

### *Обучение и подготовка*

Успешная реализация процесса непрерывного совершенствования требует обучения и подготовки персонала. Эффективное применение схемы POOGI Bonus предполагает понимание работниками способов их влияния на рост доходности бизнеса с помощью принципов и подходов концепции управления по ограничениям. Большинству вставших на этот путь организаций будут необходимы очень глубокие трансформации, затрагивающие традиционные представления и убеждения и, как следствие, организационную культуру. Подобные сдвиги парадигмы не даются легко и быстро. Поэтому всем работникам организации следует пройти переподготовку<sup>13</sup>. После обучения на соответствующих курсах они должны будут гораздо лучше понимать способы влияния на доходность бизнеса своей организации и, в частности, где и каким образом им следует концентрировать свои усилия.

Поскольку главной задачей POOGI Bonus является согласованность цели, то эта программа в равной степени затрагивает всех работников организации. Иными словами, *все должны действовать в одном направлении*, получая одинаковую процентную надбавку к базовой части своей заработной платы. Как следствие, отдельные подразделения организации будут лишены стимула к «перетягиванию» ресурсов в свою сторону. А конкретные работники – после переподготовки – станут воспринимать справедливость отношения к себе уже не только на уровне ощущений, но и в виде реальных поощрений.

Итак, участие в программе POOGI Bonus должно помочь всем работникам организации лучше осознать, где и каким образом концентрировать усилия, и, соответственно, придать больше уверенности в своих действиях. Если при этом руководители оставляют им достаточно широкий коридор возможностей для принятия решений, то работники быстро проникнутся чувством реальной причастности и личной ответственности за происходящее. Очень скоро они поймут, что главной задачей бонусной программы является приобщение их к делам своей организации, что в их распоряжении имеются все необходимые для этого средства и что организация начинает удовлетворять их потребности в причастности и признании. Как следствие, укрепляется взаимное доверие между различными группами внутри организации, а сами работники всё больше проникаются философией управления по ограничениям.

Заметим, что принятая в концепции управления по ограничениям трактовка контроля за расходами только способствует росту у работников ощущения своей причастности и признания. Поскольку программа POOGI Bonus никак не стимулирует сокращение персонала, люди понимают, что к ним относятся уже не как к расходному материалу, а как к самому ценному активу. *Только не злоупотребляйте их доверием!*

## Особенности применения ROOGI Bonus

Программа ROOGI Bonus характеризуется перечисленными ниже типичными признаками:

1. Это средство особого поощрения за особые достижения.
2. В программе принимают участие все работники.
3. Это единственная компенсационная программа в организации.
4. Формируется общий бонусный фонд организации, который ежемесячно пополняется на 50% от прироста показателя РР (подсчитываемого в соответствии с правилами учёта по ограничениям).
5. Ежемесячно выплачивается одна двенадцатая часть от текущего размера общего бонусного фонда.<sup>14</sup>
6. Каждый участник программы получает долю от общего объёма бонусных платежей, которая рассчитывается путём деления суммы его базовых компенсационных выплат за последние 12 месяцев на общий фонд оплаты труда всех работников организации за тот же период времени.
7. В случае, если размер бонусного фонда оказывается отрицательным, то никаких вычетов из заработной платы не производится, однако перед выплатой очередного бонуса эта недостача должна быть компенсирована.
8. Базовый уровень компенсации для работников организации без учёта предлагаемых бонусов должен соответствовать конкурентным условиям местного рынка труда.

Показатели ROOGI Bonus включаются в виде приложения в отчёт о прибылях и убытках, формируемый по правилам учёта по ограничениям. Пример такого расчёта представлен на рис. 4.1.

Очевидно, что прирост прибыли даёт хорошее представление о ходе *процесса непрерывного совершенствования*. Поэтому показанные на рис. 4.1 расчёты начинаются с итоговой цифры – прибыли за счёт роста производительности –

Рис. 4.1. Пример расчёта бонуса

Прибыль за счёт роста производительности (РР, Performance Profit) в ноябре 2002 г.	\$ 681,449
РР в сравниваемом периоде (ноябрь 2001 г.)	\$ 500,000
Прирост РР	\$ 181,449
Добавка к общему бонусному фонду (50% от прироста)	\$ 90,725

из соответствующего отчёта о прибылях и убытках (см. рис. 3.6). Значение показателя РР за ноябрь 2002 года, как мы помним, составляло \$681,449.

Предположим, что для анализа динамики улучшений организация выбрала годовой период, и сравнение проводится с показателем РР за тот же самый месяц предыдущего финансового года. Кроме того, в данном примере будем считать, что программа действует не меньше года, а бонусы выплачиваются ежемесячно.<sup>15</sup>

Допустим, что значение показателя РР в сравниваемом периоде времени, то есть в ноябре 2001 года, составляет \$500,000. Вычитая \$500,000 (значение за ноябрь 2001 г.) из \$681,449 (значение за ноябрь 2002 г.), имеем прирост РР в размере \$181,449. Эта величина (до вычета налогов) делится пополам между всеми участниками программы POOGI Bonus и акционерами (владельцами) организации, и 50% от неё идёт на пополнение **общего бонусного фонда**.

Теперь сопоставим общий бонусный фонд с фондом оплаты труда работников организации так, как это проиллюстрировано на рис. 4.2.

Пусть на начало ноября 2002 года размер общего бонусного фонда составляет \$1,801,275; это сумма всех невыплаченных бонусов за период с декабря 2001 г. по октябрь 2002 г. включительно. И пусть размер фонда оплаты труда на ту же дату (начало ноября 2002 года) составляет \$3,666,667; это сумма базовых компенсационных выплат всем работникам организации за тот же период времени (с декабря 2001 г. по октябрь 2002 г. включительно).

Предположим, что размер фонда оплаты труда за ноябрь 2002 года составляет \$333,333; это сумма базовых компенсационных выплат всем владельцам – руководителям, профессиональным топ-менеджерам, руководителям среднего звена, линейным менеджерам, простым работникам, – всем без исключения.<sup>16</sup> Сложив указанные выше значения за ноябрь 2002 года и за предыдущие 11 месяцев, имеем новый фонд оплаты труда (на конец ноября 2002 года) в размере \$4,000,000. Что касается нового размера общего бонусного фонда, то он определяется как сумма старого и значения добавки за ноябрь 2002 года

Рис. 4.2. Пример расчёта доли выплат

Статья расчётов	Предыдущий период	Текущий месяц	Общий итог	Доля выплат
<Размер общего бонусного фонда> делённый на <Размер фонда оплаты труда>	\$1,801,275	+ \$90,725	= \$1,892,000	= 47.3%
	\$3,666,667	+ \$333,333	= \$4,000,000	

(\$90,750, см. рис. 4.1), то есть составляет \$1,892,000. Поделив новый размер общего бонусного фонда (\$1,892,000) на новый размер фонда оплаты труда (\$4,000,000), получаем долю выплат по программе PGOGI Bonus в размере 47.3%. Иными словами, текущий размер общего бонусного фонда составляет 47.3% от размера фонда оплаты труда работников за последние 12 месяцев.

На рис. 4.3 представлен полный вариант приложения к отчёту о прибылях и убытках рассматриваемой организации с расчётом бонуса.<sup>17</sup>

По сравнению с предварительным вариантом (рис. 4.1) сюда включены ещё три показателя. Прежде всего, это размеры общего бонусного фонда на конец октября и ноября 2002 года, где вторая величина определяется как сумма первой и добавки за ноябрь 2002 года.<sup>18</sup> Наконец, это выделенный жирным шрифтом текущий размер бонуса в виде процентной доли от фонда оплаты труда. Мы полагаем, что последний показатель является наиболее важным для основных пользователей данного документа. Таким образом, когда наступает срок фактических платежей очередного бонуса (скажем, 15 декабря 2002 года), каждый работник будет точно знать, какую долю от своих базовых компенсационных выплат он получит в виде бонуса.

Пусть, например, бонусы выплачиваются «по одной двенадцатой каждый месяц». В таком случае, конкретный работник Боб Смит, получивший в виде базовых выплат \$27,720 за предыдущие 11 месяцев и ещё \$2,904 за ноябрь, в целом за год заработал \$30,624 (\$27,720 + \$2,904) из \$4,000,000 фонда оплаты труда всей организации. Общая величина декабрьских бонусных платежей должна будет составить \$157,667 (одну двенадцатую от \$1,892,000, текущего размера общего бонусного фонда). Доля Боба Смита в фонде оплаты труда равна 0,7656% (\$30,624 / \$4,000,000). Умножив общую величину декабрьских

Рис. 4.3. Пример расшифровки расчёта бонуса

Прибыль за счёт роста производительности (PP, Performance Profit) в ноябре 2002 г.	\$ 681,449
PP в сравниваемом периоде (ноябрь 2001 г.)	\$ 500,000
Прирост PP	\$ 181,449
Добавка к общему бонусному фонду (50% от прироста)	\$ 90,725
Размер общего бонусного фонда на 31 октября 2002 г.	\$ 1,801,275
Размер общего бонусного фонда на 30 ноября 2002 г.	\$ 1,892,000
<b>Текущий размер бонуса</b> (в процентах от фонда оплаты труда)	<b>47.3%</b>

бонусных платежей на 0,7656%, определяем размер декабрьского бонуса Боба Смита: \$1,207.10.<sup>19</sup> Аналогичным образом, если другой участник программы заработал \$77,000 за предыдущие 11 месяцев и \$7,000 за ноябрь, то в декабре ему должны будут выплатить ещё \$3,311.01 ( $\$84,000 / \$4,000,000 * \$157,667$ ) в виде бонуса. А вот новый работник, принятый в организацию в ноябре 2002 года и успевший заработать \$2,000 базовой компенсации, может рассчитывать на бонус в размере всего \$78.84 ( $\$2,000 / \$4,000,000 * \$157,667$ ).

### Извещение о размере POOGI Bonus

Тем, кто имеет доступ к отчётам организации, для понимания ситуации с бонусными платежами будет вполне достаточно сведений, представленных на рис. 4.3. Хотя большинство работников, скорее всего, такого доступа не имеют. Возникает вопрос: каким образом донести до них наиболее важную информацию? Конечно, самый точный ответ можно будет найти в платёжной ведомости. Однако целесообразно дополнительно извещать работников путём размещения соответствующих сведений на досках объявлений в офисах и на производственных участках, а для удалённых подразделений – направлять по электронной почте. На рис. 4.4 приведен пример подобного извещения, выполненного на листе бумаги стандартного формата (8 1/2" x 11" либо А4).

### POOGI Bonus: краткие выводы

Программа POOGI Bonus разрабатывается для обеспечения согласованности цели. Она предлагает специальный механизм мотивации работников всех уровней на действия в направлении достижения глобальной цели организации в процессе её непрерывного совершенствования в соответствии с философией управления по ограничениям. В результате, если этот процесс развивается успешно, то и размер бонусных поощрений будет весьма значительным по сравнению с величиной базовых выплат.

Инерция нашего мышления в решающей степени определяется парадигмами. Мы понимаем, что должны действовать в парадигме генерируемого дохода,

Рис. 4.4. Пример извещения о размере бонуса



но упорно продолжаем держаться за представления об экономии на расходах, которые годами и даже поколениями вбивались в нас через соответствующие правила, привычки и критерии. Программа POOGI Bonus является тем самым рычагом, который поможет нам преодолеть инерцию, вырваться за пределы старой парадигмы и вступить на путь непрерывного совершенствования.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 «Легко привести лошадь к водопою, но нельзя заставить её напиться». – Джон Хейвуд (John Heywood), цитируется по изданию *Bartlett's Familiar Quotations* (Little, Brown and Company, 1937).
- 2 Иногда в дискуссиях по теории ограничений называются три взаимосвязанных фактора (доходность бизнеса, удовлетворённость работников и удовлетворённость клиентов), один из которых может выступать в качестве цели, а два других – как необходимые условия достижения цели. Причём считается, что в любом случае будет один и тот же конечный результат. Мы не согласны с подобной точкой зрения. Дело в том, что цель организации не должна иметь верхнего предела, иными словами, всегда хочется иметь этого как можно больше. А что до необходимых условий, то вполне достаточно их удовлетворения на определённом уровне. Это не означает, что превышение такого уровня непременно ухудшает положение дел, однако при выборе между движением в направлении цели и повышением уровня необходимых условий безусловный приоритет имеет движение в направлении цели. См. Goldratt Satellite Program (GSP) Tape 8, *Strategy*.
- 3 Владельцы, топ-менеджеры, руководители среднего звена, линейные менеджеры и работники.
- 4 Голдратт как-то заметил: «Если хотя бы одна акция компании обращается на Уолл Стрит, то цель такой компании должна быть определена чётко и ясно. ... делать как можно больше денег сейчас и в будущем.» См. Goldratt E.M. *The Haystack Syndrome: Sifting Information Out of the Data Ocean* (North River Press, 1990), p. 12.
- 5 См., например, главу 3 «Больше, чем прибыль» (*More than Profits*) в книге James C. Collins, Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Harper Business, 1994).
- 6 Определение штатных и внештатных работников содержится в законе США о справедливых трудовых стандартах (FLSA). Более подробные сведения об FLSA можно найти на сайте <http://www.paychex.com/library/exempt.html#FLSA>.
- 7 Например, в одной из Интернет-дискуссий на портале CMSIG приводится такое утверждение Голдратта: «Только одно из девяти успешных локальных внедрений распространяется на другие подразделения или функции, а пять из них вообще не работают.» Майк Холланд (Mike Holland), цитируется по сообщению *POOGI Forum Letter #6*, January 11, 2001.
- 8 Мотивация людей на подчинение может быть связана, в том числе, с отсутствием причин, по которым им было бы выгодно демонстрировать другой тип поведения. Иными словами, возможны два варианта: (1) усилить действие мотиватора, который способствует нужному типу поведению, и/или (2) ослабить действие мотиваторов, которые не способствуют нужному типу поведению.

- <sup>9</sup> Краткий обзор литературы по теме мотивации персонала, актуальный на момент написания настоящего текста, можно найти на сайте <http://www.accel-team.com>, посвящённом вопросам повышения производительности труда за счёт организации командной работы.
- <sup>10</sup> Конкретный размер бонуса в процентах устанавливается на самом верхнем уровне руководства соответствующего центра формирования прибыли.
- <sup>11</sup> Желательная (и разумная) величина общего вознаграждения по схеме POOGI Bonus находится в диапазоне 50% – 100% от размера базовых компенсационных выплат работникам за год. *При этом руководство организации не должно поддаваться искушению сократить долю бонуса в тех ситуациях, когда его фактическая величина оказывается выше ожидаемой.* Поскольку для абсолютного размера POOGI Bonus не устанавливаются никаких целевых показателей, то не должно быть ограничений и по размерам бонусных платежей. Не следует забывать о том, что каждый раз, когда работникам выплачивается осязаемое вознаграждение, владельцы также зарабатывают существенно больше, чем раньше.
- <sup>12</sup> В качестве периода для сравнения можно взять, например, тот же месяц прошлого финансового года, среднемесячный показатель за несколько лет либо только за текущий год.
- <sup>13</sup> Мы называем это подготовительными курсами (POOGI Bonus Orientation Course). Их общая продолжительность должна составлять как минимум 16 часов (возможно, растянутых по времени). При этом должны рассматриваться следующие вопросы: основные понятия управления по ограничениям, глобальная цель и ограничения, общие представления о воздействии механизмов управления по ограничениям на различные части организации, особенности внедрения для конкретных участков работ, изменённые правила и операционные процедуры, пределы полномочий и ответственности, рассуждения в логике теории ограничений, ожидания и ущерб для организации от отсутствия взаимного доверия, внутренние источники улучшений, возможности для индивидуального роста и, конечно же, логика и механизм подхода POOGI Bonus.
- <sup>14</sup> Возможны разные варианты платежей. Можно выдавать по одной четверти общего бонусного фонда каждый квартал, а можно выплачивать всё сразу. Каждый из вариантов имеет свои достоинства и недостатки. Лично мы отдаём предпочтение регулярным и более-менее гарантированным выплатам. При ежемесячных платежах в размере одной двенадцатой от текущей годовой суммы общего бонусного фонда обычно сглаживаются флуктуации в размерах разовых добавок. Кроме того, такой вариант позволяет получателям вознаграждений лучше планировать свои личные расходы. С другой стороны, некоторым больше по душе квартальные платежи, вероятно, из-за более значительных размеров разовых выплат. Заметим только, что вариант «по одной двенадцатой каждый месяц» гораздо лучше страхует от преждевременных и незаслуженных поощрений.
- <sup>15</sup> В недавно созданных организациях для сравнения можно использовать годовой план по прибыли (или бюджет), сформированный в соответствии с правилами учёта по ограничениям.
- <sup>16</sup> Сюда можно включить даже индивидуальных консультантов, – если только они освоили соответствующий курс переподготовки.
- <sup>17</sup> Для бухгалтеров, которым предстоит проводить конкретные расчёты бонусов, более подробная методика составления подобного приложения описана в Приложении к книге.

- <sup>18</sup> Можно также расписать и деление общего бонусного фонда на фонд оплаты труда (\$1,892,000 / \$4,000,000). Хотя это и не даёт никакой особо ценной дополнительной информации, но отдельным пользователям может быть интересно, каким образом получен текущий размер бонуса в процентах.
- <sup>19</sup> Чтобы убедиться в том, что размер бонуса действительно составляет 47.3% от фонда оплаты труда, достаточно умножить значение текущего бонусного платежа на 12 месяцев и поделить полученную величину на сумму базовых компенсационных выплат работнику за год. В данном случае имеем:  $\$1,207.10 \times 12 / \$30,624 = 0.473$  или 47.3%.