

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331.101.3

А.А. Никитин**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СТРУКТУРЕ
СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Рассмотрена система мотивации персонала как элемент системы сбалансированных показателей, описаны принципы и методика поэтапного построения подобной системы.

Исполнение стратегии напрямую зависит от результативности работы персонала организации, мотивация при этом служит движущей силой для повышения результативности и должна учитывать стратегические цели компании. Поэтому между стратегией и мотивацией должна быть выстроена прямая связь. Система сбалансированных показателей, разрабатываемая прежде всего для оценки исполнения стратегии организации, может являться эффективным средством для построения подобной взаимосвязи.

Создатели сбалансированной системы показателей (ССП) Д. Нортон и Р. Каплан в своей первой книге осторожно подходили к вопросу связи СПП и мотивации. В.Е. Хруцкий и Р.А. Толмачев также предупреждают, что система мотивации, основанная на показателях эффективности, может оказать демотивирующий эффект на работников [1. С. 54]. Нортон и Каплан указывали, что на мотивацию влияют различные факторы, неподконтрольные менеджеру, и эти факторы, приводящие к созданию (уменьшению) добавленной стоимости, не всегда можно учесть. Также авторы говорили о том, что СПП и внешние показатели эффективности могут не учитывать внутреннюю мотивацию работника и, таким образом, «внешняя мотивация может негативно сказаться на творческом инновационном подходе к принятию решений». В результате ученые приходят к выводу, что «в контексте СПП внутренняя мотивация возникает тогда, когда личные цели и конкретные действия работника находятся в полном соответствии с показателями реализации общей стратегии корпорации» [2. С. 150]. В своих более поздних публикациях Д. Нортон и Р. Каплан рассматривают примеры внедрения системы мотивации в зарубежных компаниях и уверенно говорят о необходимости подобной взаимосвязи. Ученые утверждают, что «эта взаимосвязь имеет две очень важные роли: она концентрирует внимание персонала на решающих показателях и сама по себе является мощным стимулом для достижения стратегических целей компании» [3. С. 267].

При условии наличия стратегического плана организации и построенной сбалансированной системы показателей возникает возможность построения эффективной системы мотивации на их основе. Такая система будет являться

неотъемлемой частью процесса стратегического управления, естественным продолжением ССП и выполнять важные функции стратегической системы мотивации:

- вовлечение сотрудников, создание заинтересованности в качественном исполнении своей текущей работы и внесение своего вклада в увеличение стратегических показателей компании;
- удержание работников и привлечение новых высококвалифицированных кадров;
- оптимизация расходов на персонал.

Кроме того, подобная система позволит оценить влияние результатов деятельности сотрудников на результирующие показатели деятельности компании.

Основные принципы построения системы:

- 1) логическая связь общекорпоративных показателей и показателей работы персонала разного уровня;
- 2) представление в системе как количественных показателей, так и качественных целей;
- 3) оценка степени влияния показателей персонала на корпоративные показатели и зависимость суммы возможного вознаграждения от степени влияния;
- 4) высшее руководство несет большую ответственность за исполнение корпоративных показателей, чем работники, находящиеся в их подчинении;
- 5) представление показателей из всех четырех перспектив ССП: финансы, рынок и клиенты, процессы, обучение и развитие.

Построение системы мотивации может проходить несколько этапов. На первом этапе происходит отбор показателей для системы мотивации, присвоение их каждому работнику. Можно выделить несколько уровней показателей по степени каскадирования их в организации:

1. Показатели генерального директора.
2. Показатели первых директоров (находящихся в непосредственном подчинении у генерального директора) и подразделений. При присвоении показателей важно уточнять зоны ответственности и влияния сотрудников высшего руководства.
4. Показатели нижестоящих подразделений и работников. Дальнейшие уровни присваиваются по мере необходимости (рис. 1).

При каскадировании показателей необходимо учитывать принципы системы мотивации, описанные выше.

Вторым этапом будет являться привязка степени выполнения показателей к денежному вознаграждению. Варианты денежного вознаграждения, как правило, являются индивидуальными для каждой компании. Здесь используются известные подходы, такие как profit sharing – распределение прибыли между работниками компании по результатам достижения ключевых показателей за период (как правило, год). Подход позволяет дать понять, что повышение прибыли компании является благом не только для акционеров, но и для рядовых сотрудников. Помимо планов profit sharing, возможно введение

индивидуальных бонусов и премий по результатам исполнения персональных показателей работников. Многие компании комбинируют два этих подхода.

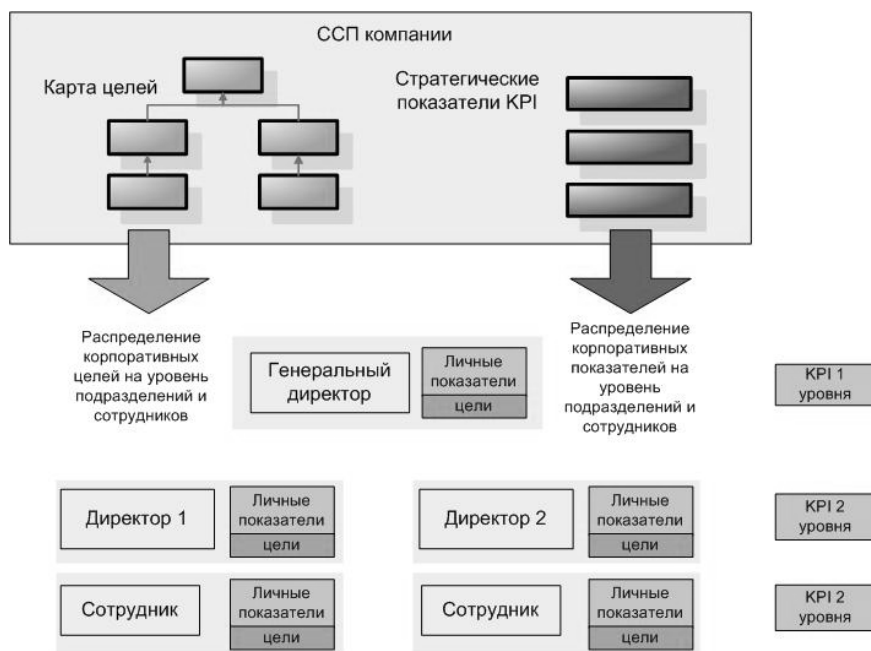


Рис. 1. Каскадирование корпоративных целей и показателей ССП на уровень персонала

Третьим этапом является разработка нормативной документации и форм отчетности по системе мотивации. Основные документы: «положение о системе мотивации», индивидуальные формы отчетности по показателям, консолидированные отчеты по показателям. Отчеты могут включать как сами показатели, так и отметки об исполнении целей, ставящихся перед работниками.

Не стоит забывать, что нематериальная мотивация так же важна, как и материальная. Если в организации происходит постоянное информирование работников о стратегии, ССП и их исполнении, это будет являться дополнительным способом вовлечения сотрудников. Очень важно, чтобы работник осознавал, почему он работает по показателям эффективности и как они влияют на результаты работы его организации.

Система мотивации должна периодически пересматриваться. Иначе она может стать обычной системой поощрений за уже достигнутые результаты и перестать мотивировать сотрудников к достижению целей. К тому же персонал может просто привыкнуть к существующей системе и перестать рассматривать ее как мотивирующую. Однако периоды пересмотра не должны быть чаще раза в год, иначе сотрудники могут запутаться в постоянно изменяемых системах мотивации.

Литература

1. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. М.: Финансы и статистика, 2007. 224 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 320 с.
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2004. 416 с.