

**Р. Ю. Дрягалов**

*Магистрант*

*Сибирско-американский факультет менеджмента  
Байкальской международной бизнес-школы  
Иркутского государственного университета*

## **КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СТРУКТУРЕ BSC**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию теоретических и практических аспектов концепции BSC, ее роли в системе управления предприятием, взаимосвязи с системой управленческого учета и другими подсистемами управления. В работе в качестве примера рассмотрена одна из задач компании, составлена диаграмма окружения цели «Создание эффективной системы мотивации на основе BSC».

**Ключевые слова:** BSC, ССП, управление персоналом, мотивация, цели, задачи.

Несмотря на то, что написано уже большое количество научных работ на тему мотивации персонала, однако при построении системы мотивации на конкретном предприятии данная проблема актуальна и по сей день.

Система мотивации сотрудников организации, построенная на основе системы сбалансированных показателей (ССП) подразумевает не только материальное стимулирование, связанное с результатами работы, но и состоит из норм, требований и целей, которые оказывают стимулирующее воздействие на сотрудников компании.

И все же, каким образом побудить персонал к действию, направленному на достижение целей компании и повысить интерес к работе? Для того чтобы интересы сотрудников в работе совпадали с интересами компании, необходимо разработать и внедрить систему мотивации персонала, базирующуюся на ключевых показателях деятельности.

Существует большое разнообразие подходов к построению систем мотивации, например, Р. Хендерсон [4] предлагает систему мотивации персонала, которая, по его мнению, должна состоять из следующих трех подсистем: материальная мотивация, нематериальная мотивация, персональная ответственность и контроль.

Подсистема материальной мотивации включает в себя стимулы, направленные на удовлетворение материальных потребностей в частности премии и материальные поощрения сотрудников, оптимизированные базовые оклады, наличие социального пакета.

Подсистема нематериальной мотивации состоит из карьерного роста и профессионального роста и развития.

Для создания подсистемы ответственности и контроля разрабатывается комплекс ключевых показателей деятельности компании и производится их «привязка» к руководителям подразделений и конечным исполнителям. Создание такой системы необходимо, чтобы фокусировать работу каждого сотрудника на достижение поставленных целей. Эффективность работы этой подсистемы усиливается, если достижение целей будет стимулировано при помощи остальных составляющих этой системы.

Большинство из тех, кому приходилось разрабатывать систему оплаты труда непроизводственного персонала, и особенно, руководителей непроизводственных подразделений, искали в справочниках или пытались сами придумать различного рода индикаторы, помогающие иллюстрировать и, в конечном итоге, оценить их труд.

Многие затевают разработку и внедрение BSC с целью создания механизма мотивирования персонала. И в этом есть определенный смысл, потому как разработанные показатели «закрепляются» за конкретными людьми, а достижение заданных значений показателей можно соотнести с достижением целей компании и с ростом благосостояния

собственников. За это можно и заплатить данному человеку. Но при этом не надо забывать, что показатели – это только цифры. И эти цифры надо еще уметь правильно использовать. Как отмечает в своей статье П. Хорват [5] в любом случае потребуются система мотивирования, которая опишет принципы интерпретации и взаимосвязи между величиной конкретного показателя и суммой премии, выплачиваемой конкретному сотруднику.

Внедрение системы BSC будет эффективным, если оно отвечает ряду непреложных правил, о которых в своей работе говорит В. Захарченко [1]. Рассмотрим подробнее, что это за аксиомы. Первая аксиома BSC гласит о необходимости планирования и согласования действий подразделений и сотрудников в достижении ими стратегических целей компании.

Согласно второй аксиоме управлять можно только тем, что можно измерить. Это и определяет причину высокой эффективности этой технологии управления компанией. Ведь обеспечить достижение стратегической цели возможно тогда, когда существуют числовые показатели, которые прямо указывают топ-менеджеру, что нужно делать для ее достижения и правильно ли с точки зрения достижения цели то, что он делает.

Введение текущего и регулярного контроля над реализацией стратегии компании – это третья аксиома BSC.

Четвертая аксиома BSC помогает объединить разрозненные стратегические идеи во взаимосвязанный единый комплекс.

Основной акцент оценки эффективности деятельности компании смещен на нефинансовые показатели при текущем анализе финансовых показателей – гласит пятая аксиома BSC. При этом используется оценка в числовом выражении даже, на первый взгляд, трудно поддающихся измерению аспектов деятельности, например, степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал компании.

По мнению авторов BSC Роберта Каплана и Дейвида Нортон [2] общая идея заключается в том, что сумма вознаграждения напрямую зависит от индивидуального вклада работника в достижение общих целей организации, например, с помощью системы баллов, пропорционально которым формируется вознаграждение. Вознаграждение, выплачиваемое сотрудникам – одна из крупнейших и наименее управляемых частей расходов в любой организации. Использование сбалансированной системы вознаграждений на основе Balanced Scorecard повышает эффективность системы мотивации, так как соизмеримость выполняемой работы с вознаграждением является неотъемлемым условием хорошего менеджмента в организации. Тем самым система сбалансированных показателей дает возможность не только измерять затраты на вознаграждение, но и управлять ими, избегая таких проблем, как завышенные или заниженные оплаты относительно рынка труда, превыше-

ние роста компенсационных расходов по сравнению с прибылью, негативные настроения среди работников о справедливости вознаграждения. Сбалансированная система вознаграждений объединяет и отображает результаты по всем измеримым показателям, которые устанавливаются организацией для контроля и управления вознаграждением. Таким образом, сбалансированная система мотивации должна выражаться не только в виде денежных компенсаций, но и быть обоснованной с точки зрения нематериального стимулирования.

Построение системы мотивации осуществляется на основе общей структуры системы BSC, которая представлена в виде группы целей и показателей, выделенных по четырем категориям: финансы, клиенты и рынки, бизнес – процессы, обучение и развитие [3]. Учитывая, что ССП, как и другие управленческие системы, работают в непосредственной связи с системой мотивации, они и выступают в качестве инструмента мотивационного воздействия на персонал. То есть основными элементами системы мотивации выступают:

- набор индивидуальных ключевых показателей эффективности в иерархии стратегических показателей;
- совокупность материальных и нематериальных стимулов, устанавливаемых по каждому показателю эффективности;
- стратегические карты, устанавливающие причинно-следственные связи и степень значимости ключевых показателей для каждого сотрудника.

Таким образом, перечисленные элементы формируют основу системы мотивации, разрабатываемую в системе сбалансированных показателей.

Для наглядности, приведем пример того, как может выглядеть внедрение системы ССП для розничной сети магазинов обуви (несколько розничных магазинов в центре города под одной франшизой). Для этой компании разрабатываются основные стратегические цели, ориентированные на основных принципах компании и определяющие развитие фирмы в течение ближайших нескольких лет.

Цели:

- рост прибыли компании на 50 % к концу 2014 г.;
- расширение целевых рынков;
- улучшение качества и ассортимента поставляемой продукции.

Данные цели являются вполне реальными и достижимыми при правильном построении процесса управления и контроля за деятельностью предприятия.

Цель «Рост прибыли на 50 % к концу 2014 г.» в большой части поддерживается реализацией двух других целей, а именно «Расширение целевых рынков» и «Улучшение качества и ассортимента поставляемой

продукции», которые, несомненно, тоже имеют между собой глубокую связь. В рамках данных целей необходимо разработать стратегические карты по каждой цели по отдельности с детализирующими диаграммами окружения целей.

Рисунок 1 иллюстрирует диаграмму причинно-следственных связей цели «Рост прибыли на 50 % к концу 2014 г.». Далее следует сделать диаграммы окружения целей, представленных в рамках цели «Рост прибыли на 50 % к концу 2014 г.».

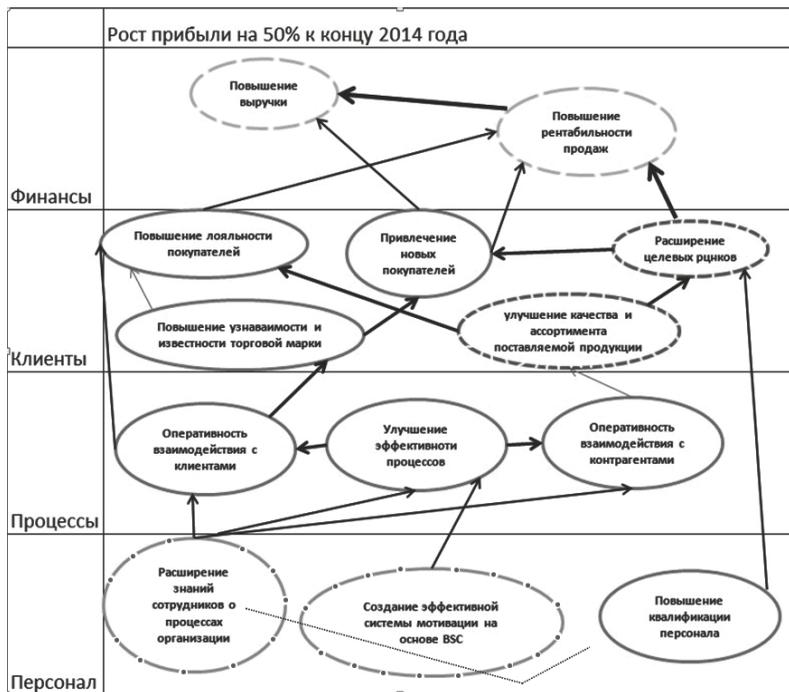


Рис. 1. Диаграмма причинно-следственных связей цели «Рост прибыли на 50 % к концу 2014 г.»

В разработанной диаграмме был введен ряд обозначений, помогающий ориентироваться между тремя стратегическими целями и представленными задачами. Задачи, обозначенные частым пунктиром, – основные стратегические задачи, а так ключевые факторы успеха; цельная линия – задачи, повторяющиеся в трех основных диаграммах причинно-следственных связей); пунктир – задачи уникальные для каждой, поставленной цели.

Причинно-следственные связи проведены логически, толщина линии, соединяющей две задачи, соответствует степени влияния одной задачи на другую, так, например, пунктирная тонкая линия показывает очень слабое влияние, а жирная черная – очень сильную зависимость между двумя задачами.

А теперь давайте рассмотрим диаграммы окружения целей, представленных в каждой перспективе. Перспектива «Персонал» состоит из трех задач:

1. «Расширение знаний сотрудников о процессах организации».
2. «Повышение квалификации персонала».
3. «Создание эффективной системы мотивации на основе BSC».

В качестве примера рассмотрим только одну из задач, а именно диаграмму окружения цели «Создание эффективной системы мотивации на основе BSC», она представлена на рис. 2. Данная задача также тесно связана со спецификой внедрения BSC и предполагает на основе новых знаний сотрудников о процессах организации внедрить систему мотивации, которая позволила бы повысить производительность и заинтересовать сотрудников в совместном достижении целей.

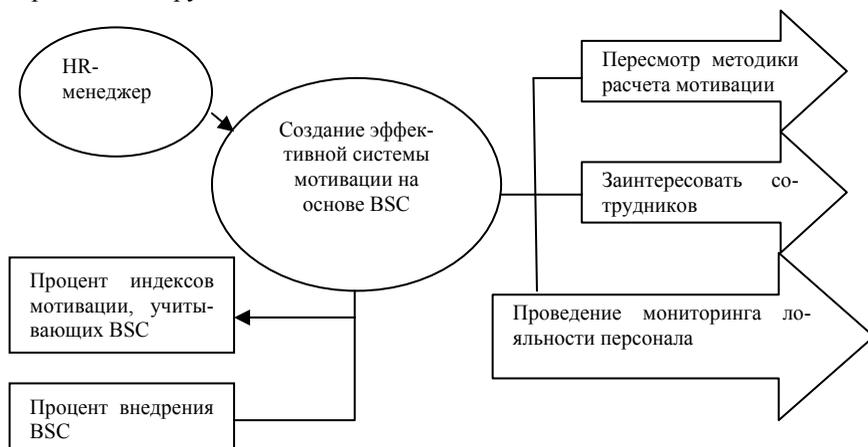


Рис. 2. Диаграмма окружения цели «Создание эффективной системы мотивации на основе BSC»

И такие диаграммы строятся по каждой из целей. В данной диаграмме мы видим, кто ответственный за выполнение целей, мы видим мероприятия, которые способствуют её достижению, и те критерии, по которым можно оценить её выполнение. Построение BSC, благодаря имеющемуся мощному механизму связей и постоянному мониторингу изменений, позволяет сосредоточить все необходимые ресурсы на дос-

тижении стратегических целей, обеспечивая связь со всеми структурами организации. Иными словами, внедрение BSC систем повышает управляемость и эффективность деятельности организации, а также позволяет снизить риски.

В заключении можно отметить, что именно настройка на достижение четко сформулированных ключевых показателей, сбалансированных с возможностями, потребностями и вознаграждением сотрудника повышают его заинтересованность в достижении персональных трудовых результатов. При этом использование набора материальных и нематериальных стимулов, сбалансированных в системе мотивации по стратегическим целям, позволяет направлять мотивационное воздействие на персонал в нужном для организации направлении. Система мотивации, построенная на основе сбалансированных показателей, предполагает не только материальное вознаграждение, увязываемое с результатами работы, но и состоит из норм, требований, целей, оказывающих стимулирующее воздействие на персонал. За счет внедрения BSC достижение стратегических целей становится более ясным, намечается комплекс мероприятий, которые способствуют достижению целей и самое главное появляются измеримые показатели, благодаря которым можно отслеживать динамику достижения целей.

#### **Список литературы**

1. Захарченко В. Система мотивации на основе KPI / В. Захарченко // Фин. директор. – 2011. – № 2. – С. 95–96.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2013. – 304 с.
3. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – М. : Эксмо, 2010. – 160 с.
4. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент : пер. с англ. / под ред. Н. А. Горелова. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 816 с.
5. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4. – С. 14.