|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 331.108** | |
|  | **А.Д. Бочарова,**  **Е.А. Шумаева**  *ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»,*  *Донецк, Донецкая Народная Республика*  ***A.D. Bocharova,***  ***E. A. Shumaeva***  *Donetsk National Technical University,*  *Donetsk, Donetsk People's Republic* |
|  |  |
| **РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ** | |
|  | |
| **DEVELOPMENT OF BALANCED MOTIVATION SYSTEM FOR MANAGEMENT OF COMMERCIAL ENTERPRISE** | |

*Аннотация. В статье исследованы подходы к построению эффективной системы мотивации для управленческого персонала торгового предприятия, в процессе создания которой, предлагается внедрить систему сбалансированных показателей и систему управления персоналом.*

*Ключевые слова: система сбалансированных показателей, сбалансированная система мотивации, ключевые показатели эффективности, ключевые факторы успеха, стратегическая карта.*

*Abstract. The article studies the approaches to the construction of an effective motivation system for the management staff of a trading enterprise, in the process of which creation, it is proposed to integrate the system of balanced indicators and personnel management system.*

*Keywords: Balanced Scorecard (BSC), the balanced system of motivation, key performance indicators, key success factors, the strategy map.*

**Постановка проблемы**. Выполнение стратегии имеет прямую зависимость от результативности работы персонала организации, мотивация в данном случае является движущей силой для повышения результативности и обязана учитывать стратегические цели компании. Таким образом, между стратегией и мотивацией должна быть выстроена прямая связь. Система сбалансированных показателей, которая разрабатывается для оценки выполнения стратегии предприятия, может стать эффективным средством для построения прямой взаимосвязи.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Авторы сбалансированной системы показателей (ССП) Д. Нортон и Р. Каплан в своей совместной работе аккуратно подходили к вопросу взаимосвязи ССП и мотивации. По мнению В.Е. Хруцкого и Р.А. Толмачева система мотивации, основанная на показателях эффективности, может оказать демотивирующий эффект на работников [1, c. 63]. Нортон и Каплан отмечали, что на мотивацию оказывают влияние различные факторы, которые неподконтрольны менеджеру, и эти факторы, приводящие к созданию (уменьшению) добавленной стоимости, не всегда учитываются. ССП и внешние показатели эффективности в некоторых случаях не учитывают внутреннюю мотивацию работника и, таким образом, «внешняя мотивация может негативно сказаться на творческом инновационном подходе к принятию решений». Главным результатом работы ученых, является то, что «в контексте ССП внутренняя мотивация возникает в случае, когда личные цели и конкретные действия сотрудника находятся в полном соответствии с показателями реализации общей стратегии корпорации» [2]. В последующих поздних публикациях Д. Нортон и Р. Каплан рассматривают примеры внедрения системы мотивации в зарубежных компаниях и утверждают о необходимости подобной взаимосвязи. «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» утверждают авторы [3, c. 198].

**Целью исследования** является разработка сбалансированной системы мотивации для управленческого персонала торгового предприятия.

**Основные результаты исследования.** Сбалансированная система мотивации персонала – это сбалансированная система, разработанная на основе системы сбалансированных показателей (ССП), которая представляет собой последовательную цепь доведения до персонала стратегических целей организации и ключевых факторов успеха (КФУ) через стратегические карты (СК), а в последствии контроля за их достижением посредством ключевых показателей эффективности (КПЭ). КПЭ, в некоторой мере, представляют собой показатель достижения целей, а также являются показателями эффективности работы всех подразделений предприятия и, в некоторых случаях, отдельно взятого работника. Создание системы мотивации, которая связывает усилия персонала с соответствующим соразмерным вознаграждением, необходимое условие для достижения поставленных целей в организации.

Система мотивации персонала, построенная на СПП, должна соответствовать следующим требованиям:

* во-первых – практичность: при построении соответствующих процессов и формировании исключительной сложности достигается практическая реализуемость;
* во-вторых – прозрачность: в случае если цели, оценочные показатели и система оплаты труда ясны персоналу, который участвует в реализации стратегии, то построенная система мотивации будет работать;
* в-третьих – рентабельность: важная предпосылка внедрения совершенствованной системы мотивации является рентабельность, которая значительно зависит от соотношения сбалансированности между размером оплаты труда и достигнутыми результатами торговым предприятием (подразделением);
* в-четвертых – легитимность: система мотивации персонала, которая основана на ССП, может быть внедрена в том случае, когда она не противоречит правовым рамочным условиям [3].

На рис. 1 изображены стадии разработки системы мотивации персонала в период антикризисного управления, основанной на ССП.

Концепция системы согласования целей

**Ⅰ**

Концепция системы оплаты

труда

**Ⅱ**

Определение целевого процесса системы мотивации

**Ⅲ**

Рис. 1. Стадии разработки системы мотивации в период

антикризисного управления [4]

На первой стадии построения системы мотивации создается Концепция системы согласования целей с персоналом, которая предусматривает формулировку стратегических целей, которые отражаются на стратегических картах высшего уровня (СКВУ) как совокупность ключевых факторов успеха и соответствующих связей между ними. Вместе с тем, КФУ наносятся на СКВУ по четырем элементам («Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и развитие»). Также на данном стадии формируются карты КПЭ. Для каждого КФУ стратегической карты верхнего уровня разрабатывается система целей более низких уровней и КПЭ (не менее одного), которые являются измерителями достижения цели (рис. 2).

Алгоритм формирования карт КПЭ, разрабатывается на основе корпоративной стратегии, стратегических целей и информации, которая предоставляется структурными подразделениями предприятия, и предусматривает, что директором управления стратегического планирования коллективно с финансовым директором формируются СКВУ и стратегические карты (СК) руководителей компании и ее структурных подразделений.

**Индивидуальное согласование целей**

Стратегические цели и мероприятия

Индивидуальные цели и мероприятия

Оперативные и личные цели

**Ежедневные требования**

Планы проектов

Оперативные задачи

Требования к должности

Оценка руководителем

Элемент «Внутренние бизнес-процессы»

Рис. 2. Формирование индивидуальных целей по элементам ССП [4]

Финансовый директор, в связи со структурными подразделениями, на основании СКВУ и стратегических карт руководителей предприятия далее подготавливает карты ключевых показателей эффективности с их целевой весомостью на следующие три года (по годам). Далее генеральный директор предприятия утверждает данные карты, следом финансовый директор формирует контрольный вес КПЭ руководителей и структурных подразделений на планируемый год.

Генеральный директор утверждает для руководителей предприятия розничной торговли и структурных подразделений плановые суммы премий. Затем данные суммы вносятся сотрудниками дирекции по управлению персоналом в карты КПЭ. После руководитель структурного подразделения (руководитель предприятия), директор по управлению персоналом и финансовый директор подписывают разработанные карты КПЭ, а копии данных карт направляются генеральному директору предприятия розничной торговли и структурным подразделениям.

Вторая стадия предусматривает разработку системы оплаты труда, которая привязана к результатам деятельности. В основе построения ССМ используется комплексная модель мотивации персонала Портера-Лоулера (рис. 3), предусматривающая, что каждая организация использует собственную систему вознаграждения работников, которая отражает цели организации, управленческую философию ее руководителей, традиции, также она должна учитывать ресурсы, которые находятся в ее распоряжении.

3

5

4

2

1

Вознаграждение за аналогичные результаты

Степень справедливости вознаграждения

Способности

Роль

Цель деятельности

Мотивация деятельности

Выполненная работа

Получение вознаграждения

Степень удовлетворения вознаграждением

Ожидаемое вознаграждение

Рис. 3. Комплексная модель мотивации персонала [5]

Необходимо, чтобы система мотивации была сбалансированной и по форме, и по структуре. При рассмотрении структуры системы мотивации персонала, а именно доли переменной составляющей в общей сумме заработной платы, необходимо учитывать два параметра – это стимулирующее воздействие и согласие. При увеличении доли переменной составляющей в структуре системы оплаты труда возрастает ее стимулирующее воздействие, но, в большинстве случаев, постепенно уменьшается лояльность. Система мотивации состоит из двух основных составляющих, а именно стоимостной (премия) и нестоимостной (к примеру, дополнительные дни отпуска, продвижение по службе, моральные поощрения).

На третьей стадии совершенствуется процесс согласования целей с сотрудниками и внедрение системы мотивации персонала, которая основана на ССП. Согласование целей, вес отдельной единицы в общей системе целей сроки реализации происходит в виде собеседований с сотрудниками.

В связи с тем, что целью деятельности торгового предприятия является получение прибыли в заданных размерах, то основным условием, при котором работает предложенная система мотивации, является выполнение плана по прибыли в целом по предприятию розничной торговли, установленного бюджетом на текущий год.

В табл. 1 приведены КПЭ для управленческого персонала предприятия розничной торговли с учетом того, что:

* первый уровень – важнейшие показатели деятельности;
* второй уровень – те, которые способствуют выполнению важнейших показателей;
* третий уровень – составляющие успеха для выполнения показателей второго уровня (принцип каскадирования КПЭ).

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности для управленческого персонала предприятия розничной торговли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень | Показатель | Должность | Периодичность расчета |
| 1 уровень | 1. Увеличение доли компании на коммерческом рынке до 10%. | Коммерческий директор, начальник управления закупок, начальник отдела продаж | 1 раз в квартал |
| 1. Выполнение плана по объему валовой маржи, таким образом, прирост общего объема данного показателя. | 1 раз в квартал |
| 2 уровень | 1. Выполнение плана по объему продаж | Все сотрудники | 1 раз в месяц |
| 1. Увеличение количества клиентов | Все сотрудники | 1 раз в месяц |
| 3 уровень | 1. Увеличение доли высокодоходных товаров в общем объеме продаж. | Отдел продаж | 1 раз в месяц |
| 1. Поступательное снижение уровня неликвидов в сети и на складе. Цель – 0. | Отдел продаж | 1 раз в квартал |
| 1. Увеличение количества высокоприбыльных точек | Отдел маркетинга, отдел продаж | 1 раз в месяц. |
| 1. Снижение количества низко прибыльных и убыточных аптек | Отдел маркетинга, отдел продаж | 1 раз в месяц |
| 1. Оценка эффективности акций | Отдел маркетинга | 1 раз в месяц |
| 1. Недопущение потерь из-за неверно установленной цены | Специалисты по ценообразованию | Еженедельно |
| 1. Поддержание уровня задолженности перед поставщиками за товар на запланированном уровне, не допуская как просроченной задолженности, так и оплат, срок по которым еще не наступил. | Управление закупок | Ежедневно |

Для корректного расчета первого показателя необходим достоверный источник информации об общем объеме коммерческого розничного рынка. Для пятого показателя необходимо определить приоритетные товары и их связь с ключевыми продажами, возможность изменения продаж в пользу высокодоходных. Остальные показатели должны регулярно рассчитываться финансовой службой предприятия.

Средства на премирование управленческого персонала закладываются в бюджет будущего года таким образом, чтобы выплаты производились уже в феврале-марте года, следующего за отчетным.

**Выводы.** Внедрение предложенной сбалансированной системы мотивации для управленческого персонала предприятия розничной торговли поможет персоналу понять перспективы развития и систему ценностей предприятия, так как уменьшается возможность возникновения стратегического разрыва за счет создания данного механизма; данная система мотивации, гарантирует согласование стратегических целей предприятия розничной торговли, личных целей менеджеров и их персонала; при внедрении данной системы мотивации видна наглядная взаимосвязь усилий персонала предприятия для достижения поставленных целей и в конечном итоге вознаграждением за их работу.

|  |  |
| --- | --- |
| **Список литературы** | |
| 1.  2.  3.  4.  5. | Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с.  Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 320 с.  Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2004. – 416 с.  Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.  Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с. |