

РЕАЛИЗАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

© 2014 Рязанов Иван Евгеньевич

кандидат экономических наук, доцент

Ростовский государственный университет путей сообщения

(филиал в г. Минеральные Воды)

357203, Ставропольский край, г. Минеральные Воды, ул. Ленина, д. 126

E-mail: Rihter_SRP@mail.ru

Актуализируется необходимость использования сбалансированной системы показателей в управлении современными коммерческими организациями. Предложен сбалансированный подход к оценке эффективности системы мотивации персонала, сочетающий достижение финансовых результатов и минимизацию финансовых рисков. Результаты исследования могут быть полезны в процессе формирования системы премирования сотрудников коммерческих организаций, при конструировании сбалансированной системы показателей эффективности.

Ключевые слова: сбалансированный подход, сбалансированная система показателей, финансовый эффект мотивации, рискованный эффект мотивации.

Современная рыночная среда, в которой развиваются коммерческие организации, характеризуется высокой степенью интеграции ресурсов, процессов. Такое объединение усилий преследует множество задач, которые, несмотря на свой разброс, подчинены одной общей цели - реализации стратегии компании, удержанию ею своих конкурентных преимуществ в достаточно длительной перспективе.

В практике управления для реализации стратегии своего развития руководство компаний прибегает к выбору множества инструментов, объединенных соответствующими концепциями управления и принятия решений. Одной из наиболее популярных стратегических управленческих концепций является сбалансированная система показателей (BSC, ССП).

По своему содержанию сбалансированная система показателей (ССП) служит инструментом реализации стратегии организации. По своей структуре это сложно организованная система финансовых и нефинансовых измерителей реализации целей организации, определенным образом структурированных по направлениям (перспективам) принятия решений¹.

Структурированность до сих пор является предметом многочисленных споров, т.е. в отсутствие четких методических рамок вопросы о количестве "перспектив", показателей в каждой из

них, критерии оценки и так далее продолжают оставаться открытыми².

Отраслевая специфика деятельности организации в какой-то степени снижает универсальность ССП, но потери концептуально-методологического смысла при этом не происходит. Данный факт сохраняет ее практическую значимость и стимулирует к поиску новых системных корреляций и зависимостей, повышающих общую или частную эффективность организаций.

Колоссальный потенциал эффективности ССП заключен в ее "перспективах" - структурных - составляющих, описывающих предметные области управления и принятия решений (кадры, ресурсы, процессы, финансовые результаты, риски, клиенты и т.д.).

Важной составляющей ССП выступает перспектива "Персонал". Функциональность данной перспективы напрямую зависит от действующего механизма мотивации персонала. Эффективная система мотивации персонала - ключевой элемент стабильного управления ресурсами организации, принятия решений. Мотивационные механизмы сегодня отдельными авторами рассматриваются в русле стратегического управления³.

В то же время перспектива "Персонал" в сбалансированной системе показателей является, на наш взгляд, наиболее уязвимой и слабо организованной одновременно. Подобрать эффек-

тивные параметры управления кадрами и связать их с результатом в органичную систему достаточно трудно.

Одним из возможных вариантов в сбалансированной системе показателей может стать объединение финансовой и рискованной составляющих в построении системы мотивации персонала. Такое объединение, в свою очередь, основано на разбиении заработка работника на составные элементы и последующей привязке стимулирующего компонента к каждому из них или какому-то одному. Представляет значительный исследовательский интерес определение переменной части заработной платы работника через ключевые показатели эффективности (KPI), или ключевые индикаторы деятельности⁴.

Структура вознаграждения работника чаще всего включает в себя две составляющие: постоянную (базовую) и переменную (стимулирующую)⁵. Баланс между ними возможен при рациональном установлении роста переменной части по отношению к величине постоянной с помощью KPI.

Однако классическое увеличение переменной составляющей величины материального заработка работника в большинстве случаев ориентируется только на достижение финансовых результатов (рост продаж, прибыли, стоимости и т.д.) без особой привязки к величине риска, с которым связано наращивание таких результатов.

С нашей точки зрения, целесообразен подход к системе мотивации персонала, учитывающий как финансовую составляющую, так и рискованную, т.е. установление переменной части заработной платы работника должно быть в прямой зависимости от финансовых результатов и величины рисков, которые удалось снизить сотруднику, достигая эти самые результаты. Иными словами, система мотивации персонала должна учитывать финансовый (FME) и рискованный (RME) эффекты. Финансовый эффект мотивации - это размер прироста переменной составляющей его заработной платы по отношению к базовой величине при выполнении сотрудником соответствующих функций (работ, услуг и т.д.). Определение величины FME включает сопоставление фактически достигнутого, худшего и среднего результатов:

$$FME = \frac{\text{Фактический результат} - \text{Худший результат}}{\text{Средний результат} - \text{Худший результат}} \quad (1)$$

В свою очередь, рискованный эффект мотивации (RME) - величина снижения финансовых рисков организации в результате выполнения работником соответствующих функций, работ и т.д.

Как и при определении FME, расчет RME вычисляется путем сопоставления величины фактического, худшего и среднего финансового или иного сопоставимого риска между собой:

$$RME = \frac{\text{Фактический риск} - \text{Худший риск}}{\text{Средний риск} - \text{Худший риск}} \quad (2)$$

Совокупное (кумулятивное) действие финансового и рискованного эффектов (CEM) по отношению к базовому окладу предлагаем рассчитывать следующим образом:

$$CEM = \text{Базовый оклад} \cdot (FME + RME) \quad (3)$$

С практической точки зрения, представляется полезным выполнение оценки эффективности системы мотивации персонала с позиции достижения им заданных финансовых параметров результативности и минимизации рисков с помощью матрицы (см. рисунок).

При отрицательной разнице между FME и RME выплачивается только базовый оклад. Во всех остальных случаях базовый оклад корректируется на величину достижений работником роста финансовых показателей и одновременно снижения рисков. Таким образом, в определенной степени достигается сбалансированность финансовой и рискованной составляющих в мотивации персонала, что позитивным образом сказывается на гармоничности ССП в целом.

В таблице представлены возможные стратегии мотивации персонала, каждая из которых обладает как преимуществами, так и недостатками. С практической точки зрения, имеет смысл проанализировать теоретические варианты комбинации финансового и рискованного эффектов в стратегии мотивации и вероятные последствия как для работника, так и для организации в целом.

Учитывая вышеизложенное, рассмотрим возможные переходы.

Первая группа переходов (из квадранта I в любой другой квадрант) характеризуется совокупностью усилий по закреплению достигнутых финансовых результатов при разной степени риска. Возможен "прогрессивный рост" (переход "I → II"), когда работник заинтересован не только в собственном финансовом благополучии, но и в снижении финансовых рисков организации. Пе-

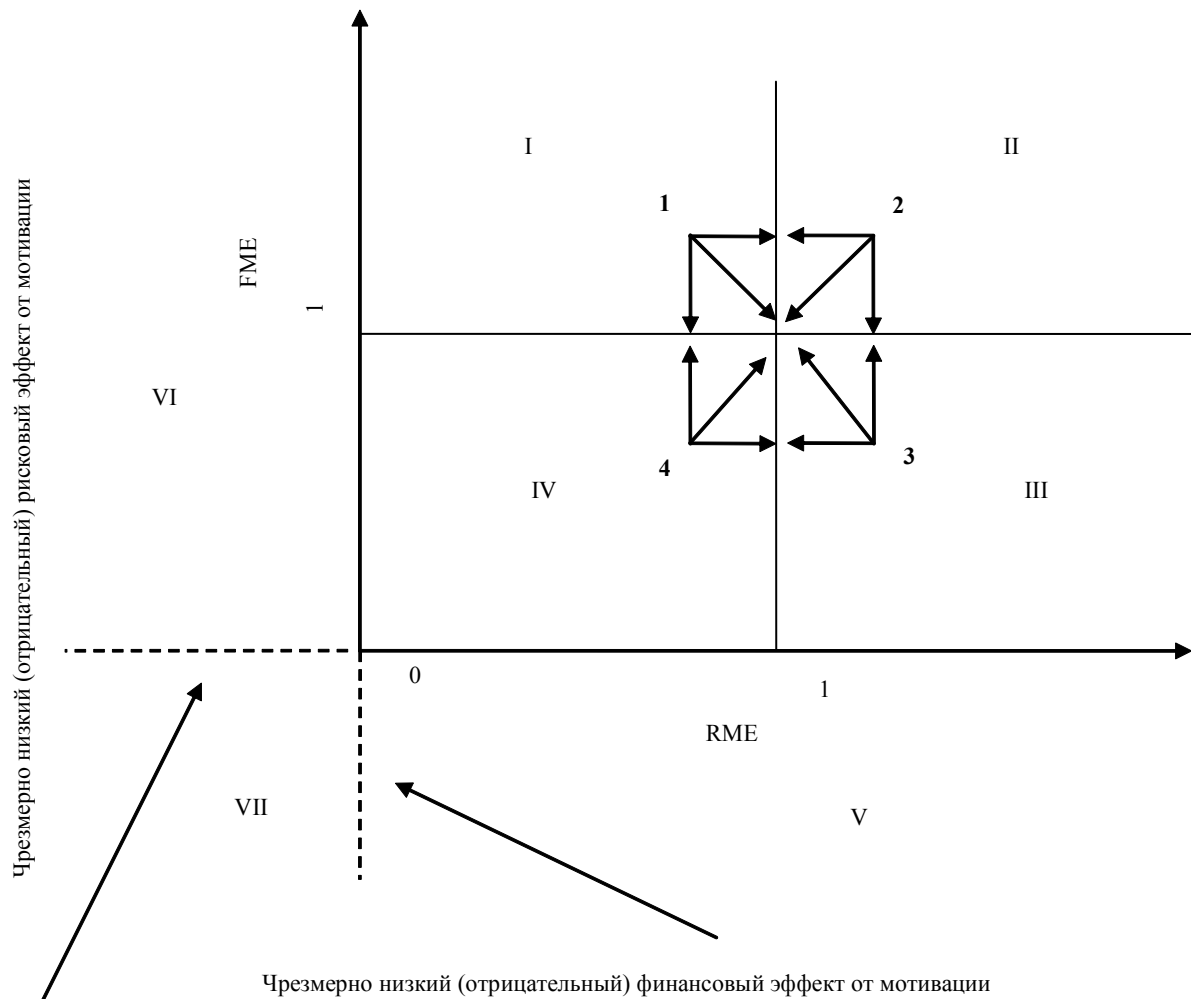


Рис. Матрица мотивационного выбора

Переход "I → III" является некой "жертвой" сотрудника ради благополучия организации. Работника в первую очередь заботит риск-устойчивость организации, а не собственное финансовое благополучие. Такая стратегия мотивации является достаточно эффективной в краткосрочном периоде. Переход "I → IV" является неудачным маневром, но некритичным как для сотрудника, так и для организации. По тем или иным причинам работнику не удастся сохранить финансовую и рисковую концентрацию. Критическим переходом выступают смещения из квадранта I в квадранты VI, или V, или VII, которые ставят под вопрос его полезность для организации, либо эффективность самой системы мотивации.

Вторая группа переходов (из квадранта II в другой квадрант) в любом случае означает ухудшение мотивационных эффектов, т.е. "отскок назад" для сотрудника в плане его роста. В то же время причины таких спадов могут быть самые

разные. Так, переход "II → III", как и в случае, рассмотренном выше, может характеризовать осознанные намерения сотрудника по снижению финансовых рисков организации. Такой краткосрочный переход особо ценится руководством. Переход "II → I" является в какой-то степени переориентированием усилий работника по достижению только финансовых показателей эффективности в ущерб всем остальным либо в ситуации невозможности в текущий момент времени снижать финансовые риски организации и одновременно зарабатывать. Для новых сотрудников такая ситуация свойственна гораздо чаще, чем для работающего сравнительно продолжительное время персонала. Переход "II → IV" является достаточно опасным маневром. Он характеризуется более резким падением мотивации у работника, при этом не всегда причинами такого снижения выступают только экономические. Например, это может быть вызвано несовпадением фактичес-

Сопоставление FME и RME

Сопоставление FME и RME	Квадрант	Ситуация	Характеристика
FME > 1 0 < RME < 1	I	Превалирование финансового эффекта над рисковым в достижении мотивации сотрудником	Активная стратегия достижения финансовых показателей при незначительном рисковом ущербе
FME > 1 RME > 1	II	Сбалансированный рост финансовой и рисковом составляющих в мотивации сотрудника	Работник явно заинтересован в наращивании финансовых показателей и при этом одновременно в снижении сопутствующих рисков
RME > 1 0 < FME < 1	III	Превалирование рисковом эффекта над финансовым в стратегии мотивации работника	Устремления сотрудника подчинены снижению финансовых рисков (минимизации) в ущерб достижению максимальных финансовых критериев
0 < FME < 1 0 < RME < 1	IV	Несбалансированная стратегия мотивации сотрудника	Недостижение сотрудником ключевых финансовых показателей, пределов условных границ финансовых рисков
RME < 0	V	Негативный рисковом эффект в стратегии мотивации	Признаки неэффективности политики управления рисками, неспособности сотрудника их снижать в пределах своих компетенций
FME < 0	VI	Чрезмерно низкий финансовый эффект в стратегии мотивации	Признаки бесполезности сотрудника для организации
RME < 0 FME < 0	VII	Одновременно низкий рисковом и финансовый эффекты мотивации	Неэффективная система мотивации либо признаки кризиса в организации

ких и теоретических ожиданий величины заработной платы сотрудника в результате работы столь непродолжительный период или в ситуации невыплат за высокие показатели финансовой производительности и др. Переходы “II → V”, “II → VI” и “II → VII”, как и при описании первой группы переходов, могут оказаться фатальными как для сотрудника, так и для организации в целом.

Третья группа переходов (из квадранта III в любой другой квадрант) может символизировать переориентирование рисковом составляющей в пользу финансовой. По аналогии с предыдущими переходами можно предположить, что сотрудник будет маневрировать между собственными и корпоративными интересами в поисках нужного ему баланса. Так, переход “III → I” может означать, что сотрудник явно меняет свои приоритеты в пользу чисто финансовой компоненты в стимулировании при снижении роли рисковом эффекта. Переход “III → II” интересен с точки зрения карьерного роста. Работник, который эффективно снижает финансовые риски организации, получает заслуженное вознаграждение - карьерный скачок, результатом которого является стабильное, сбалансированное увеличение как финансового, так и рисковом эффектов. Падение ожиданий сотрудника, обусловленное призрачными финансовыми стимулами, приводит к соответствующему снижению его мотивационных устремлений, неспособности одновременно зарабатывать “на

себя” и “на организацию”. Такой отскок может быть и следствием невозможности справиться с возложенными на работника функциональными обязанностями. Логичным завершением для сотрудника могут стать более критические переходы по типу “III → V” и “III → VI” или “III → VII”, которые будут фактически означать прекращение с ним отношений, разрушение сложившихся устоев и т.д.

Четвертая группа переходов (из квадранта IV в любой другой квадрант) за исключением критических переходов “IV → V”, “IV → VI” и “IV → VII” будет символизировать улучшение мотивационных эффектов, своего рода прогрессом. Переход “IV → I” будет означать то, что сотрудник справился с временными, в том числе и с психологическими проблемами, готов зарабатывать, но еще не в полной мере способен к самореализации. Его готовность к ней может вызвать резкий скачок “IV → II” или более плавное стремление к снижению финансовых рисков “IV → III” и последующему достижению максимального финансового благополучия “III → II”.

Таким образом, предложенный сбалансированный подход к оценке эффективности мотивации персонала может стать необходимым ориентиром его поведения в организации, будет способствовать более взвешенному принятию решений руководством при реализации стратегии компании.

¹ См.: Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. М., 2005; Баланс между стратегией и контролем / Н.Г. Олве [и др.]; пер с англ. Е. Кологвиной; под ред. Е. Добровольского. СПб., 2005.

² Нивен П.Р Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: пер. с англ. Днепропетровск, 2004; Рамперсад Х.К., Туоминен К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. Сорок воп-

росов для размышления с применением различных вариантов действий. М., 2006.

³ Тюленева Н.А. Формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации: автореф. ... д-ра экон. наук. Томск, 2009.

⁴ Рязанов И.Е. Теоретический обзор подходов к формированию КРІ системы мотивации персонала // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. Ч. 2. Саратов, 2012. С. 281-286.

⁵ Кулагин О. Методика премирования по КРІ // Клуб менеджеров - профессиональное бизнес-сообщество TOP-менеджеров и руководителей среднего звена. URL: <http://www.e-xecutive.ru>.

Поступила в редакцию 03.03.2014 г.