

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ В КОНСАЛТИНГОВЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

CREATION OF THE STIMULATION SYSTEM IN CONSULTING ENTERPRISE STRUCTURES ON THE BASIS OF THE BALANCED SCORECARD

Н.В. Мирошкина

N.V. Miroshkina

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского
Omsk State University n.a. F.M. Dostoevskiy*

Статья поступила в редакцию 4 сентября 2014 г.

Статья посвящена построению системы стимулирования деятельности хозяйствующего субъекта на основе сбалансированной системы показателей. Данная система выступает в качестве инновационного инструмента в консалтинговых предпринимательских структурах. Рассмотрены основные этапы разработки сбалансированной системы показателей, представлена общая схема сбалансированной системы показателей для консалтинговых предпринимательских структур.

Опыт предпринимательских структур показывает, что эффективность деятельности предприятия зависит от качества кадрового ресурса. Как бы совершенны не были технология и оборудование, какой бы отлаженной не была автоматизированная система, без людей, без их знаний и навыков, без желания и умения трудиться, без должной мотивации и достаточного стимулирования вся работа компании сводится на нет. В консалтинговой сфере человеческий фактор обретает особую значимость и имеет определяющее значение для развития компании, являясь ключевым и самым ценным ресурсом. Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через правильно построенную систему стимулирования, что позволяет говорить об эффективности использования человеческого ресурса для деятельности и конкурентоспособности компании.

При разработке оптимальных стимулирующих программ компанию следует рассматривать как систему. Необходимо целостное видение, на что и в какой степени будут влиять те или иные мероприятия, проводимые по стимулированию. Наиболее важен для компании вопрос эффективности данных мероприятий. Оптимальная система стимулирования на основании сбалансированной системы показателей позволит не только выстроить саму систему, но и объяснить ее экономическую эффективность для компании в целом.

The article deals with the construction of the incentive scheme of a business entity based on the balanced scorecard. This system serves as an innovative tool in the consulting business structures. There are considered the main stages of the development of the balanced scorecard as well as the general scheme of balanced scorecard consulting for business firms.

Experience of business structures shows that the effectiveness of the company depends on the quality of human resources. No matter how perfect the technology and equipment is, no matter how well-functioning an automated system is, without people, their knowledge and skills, the desire and ability to work, proper motivation and adequate incentives, all the work of the company is reduced to zero. In consulting, the human factor acquires special significance and it is crucial for the company's development as the key and the most valuable resource. Effective professional activity of a person depends on a properly designed incentive system that allows to speak about the efficient use of human resource for activity and competitiveness of the company.

When designing the optimal incentive programs, company should be considered as a system. There is a need for a holistic vision of what and to what extent will affect the incentives. The effectiveness of these measures is important for the company. The optimal incentive system based on the balanced scorecard will allow not only to build the system itself, but also to explain its economic efficiency for the whole company.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стимулирование, мотивация, консалтинговые предпринимательские структуры.

Key words: balanced scorecard, incentives, motivation, consulting business structures.

Деятельность предпринимательских структур объективно сопряжена с информационной неопределенностью, характеризующейся высокой степенью риска. В связи с этим требуется четкое обоснование принимаемых управленческих решений на всех уровнях иерархии. Особенно остро проблема информационной неопределенности характерна для сферы стимулирования.

Рассмотрение исследований отечественных авторов по проблемам стимулирования и мотивации – О.Е. Акимовой, С.В. Кобелевой, А.В. Моденова, И.А. Морозовой, В.Г. Мысника, А.З. Намитулиной, В.Ю. Пакулина, В.Н. Симоненко, А.Н. Толстопятовой, Е.Л. Хавричевой, Л.С. Шаховской и др. – показало, что существуют две взаимоисключающие точки зрения

при рассмотрении понятий «мотивация» и «стимулирование»:

1) «мотивация» и «стимулирование» тождественны;

2) «мотивация» является одним из видов «стимулирования».

С. Московичи предлагает за отправную точку брать не науку, с позиции которой будет рассмотрено то или иное понятие, а нечто иное, а точнее «некоего» – субъекта [1].

Следует уточнить, что когда речь идет о мотивации и стимулировании работника, как правило, подразумевается «деятельность», и прежде всего, трудовая деятельность. Поэтому отправной точкой будет понятие человека, поглощенного в трудовую деятельность. Ясно, что при таком подходе к субъекту и его самоопределению создаваемые им и изучающие его науки не могут раскалываться на группы, необходимо рассмотрение во взаимосвязи наук, о чем и говорит неоклассическая философия.

Понимание «человека» можно рассмотреть с трех позиций – понимание физическое, психологическое и экономическое.

Физическое понимание «человека в труде» очень поверхностно и рассматривает человека как организм, наделенный определенными происходящими внутри него процессами.

Любая форма деятельности может быть объяснена как внутренними, так и внешними причинами. В первом случае в качестве исходного и конечного пунктов объяснения выступают психологические свойства субъекта поведения, а во втором – внешние условия и обстоятельства его деятельности, которые как раз и рассматривает экономическая теория. Понятия «мотивация» и «стимулирование» не являются тождественными. Более логично будет рассмотреть с позиции экономической теории – стимулирование как система стимулов, побуждающих к деятельности, отождествляемых с монетарными средствами в различных их проявлениях. Мотивация – внутреннее побуждение человека к деятельности. Следует констатировать, что в плане «экономическом» уже будут заложены внутренние формы поведения.

Одной из наиболее важных проблем является недостаток экономического обоснования важности и эффективности применения той или иной стимулирующей программы.

Современным предприятиям в целях оценки эффективности принятия важных управленческих решений необходимо опираться на систему показателей, учитывающую изменения во внешней и внутренней среде и основывающуюся как на финансовой, так и нефинансовой информации.

В качестве инновационного инструмента выступает сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, далее – ССП) [2], которая позволяет преодолеть разрыв между финансовой стратегией и операционной деятельностью, а также превращает принятие решений в аргументированный и объективный процесс.

ССП появилась в конце 1980-х – начале 1990-х гг., её авторы – профессора Роберт Каплан и Дейвид Нортон [3]. Данная система также имеет положительный опыт внедрения на предприятиях России.

При составлении ССП следует помнить о требованиях к показателям:

1. Объективность: под этим подразумевают показатели, которые не зависят от конкретных людей, данные, содержание которых не зависит, не связано с мнением, утверждением отдельных лиц, а носит общепризнанный характер.

2. Аддитивность: свойство величин по отношению к сложению, состоящее в том, что значение величины, соответствующее целому объекту, равно сумме значений величин, соответствующих его частям, в некотором классе возможных разбиений объекта на части.

3. Связанность с характером состояния объекта.

При построении ССП следует избегать ошибок двух видов:

1) статистические, когда либо применяется не тот показатель для измерения какой-то характеристики, либо выбранный показатель соответствует той характеристике, но измеряется неправильно;

2) динамические, когда период измерения превышает период развития негативной тенденции от ее зарождения до того момента, когда наступает предельный момент (это ошибка связана с превышением периода проведения измерения показателя над периодом ухудшения характеристик объекта, начало зарождения негативной тенденции до предельного состояния объекта).

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, превышение роста компенсационных расходов по сравнению с прибылью, негативные настроения среди работников о справедливости вознаграждения. Всего разработка ССП включает в себя пять этапов (рис. 1).

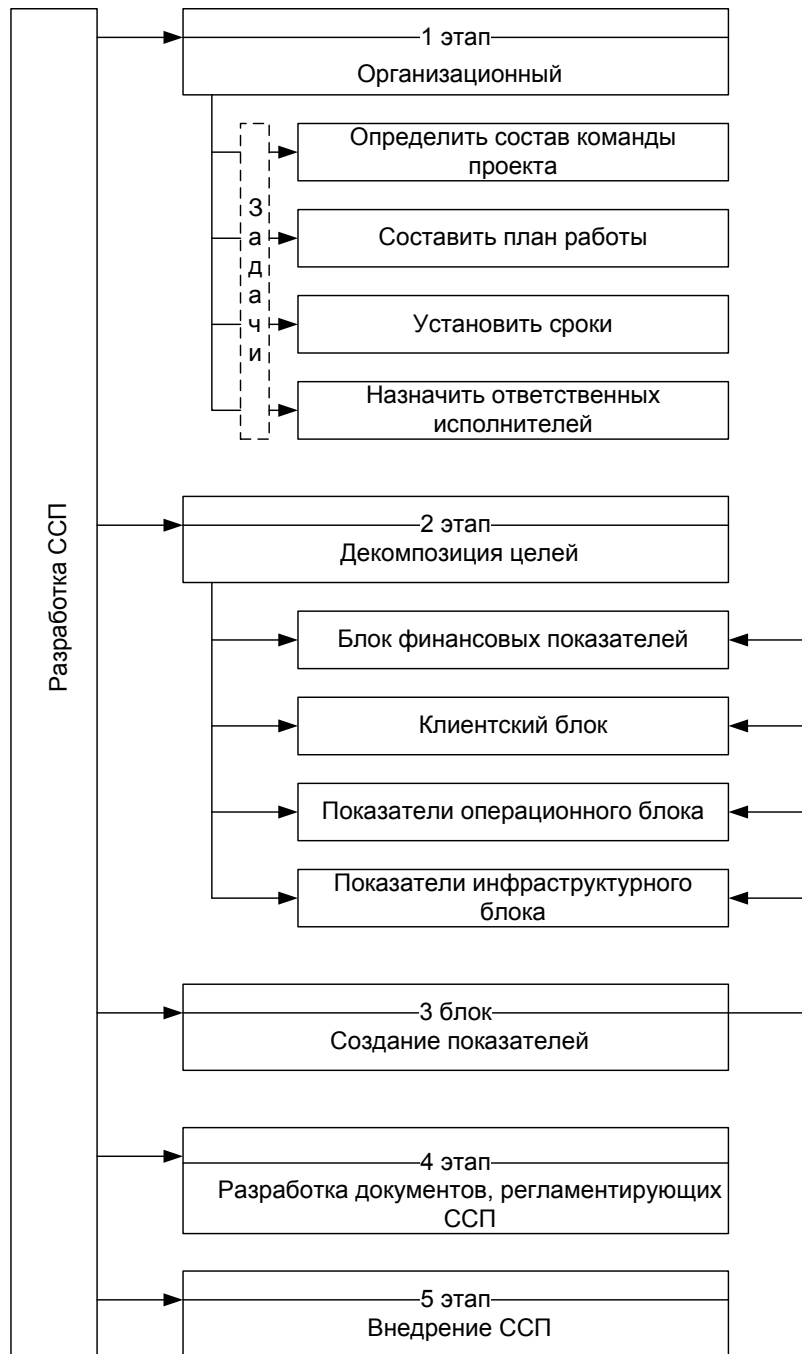


Рис. 1. Этапы разработки ССП

Первый этап разработки ССП – организационный. Нужно определить состав команды проекта, составить план работы, установить сроки, назначить ответственных исполнителей.

Команда проекта – это люди, относящиеся к стратегическому уровню руководства компании, те, кто отвечает за определенные направления стратегии.

Второй этап: необходимо провести декомпозицию или каскадирование целей на основании стратегии компании (рис. 2). Декомпозиция – научный метод, использующий структуру задачи и позволяющий заменить

решение одной большой задачи решением серии меньших задач [4].

Цели группируются по четырем проекциям: финансы; рынок; процессы; потенциал.

Смысл группировки стратегических целей в разрезе проекций состоит в том, чтобы выделить все стратегически важные аспекты деятельности компании и в каждом из них установить цели. Так, проекция «Финансы» отражает интересы акционеров, а также руководства компании и содержит наиболее значимые для них цели, связанные с ростом финансовых показателей деятельности компании.

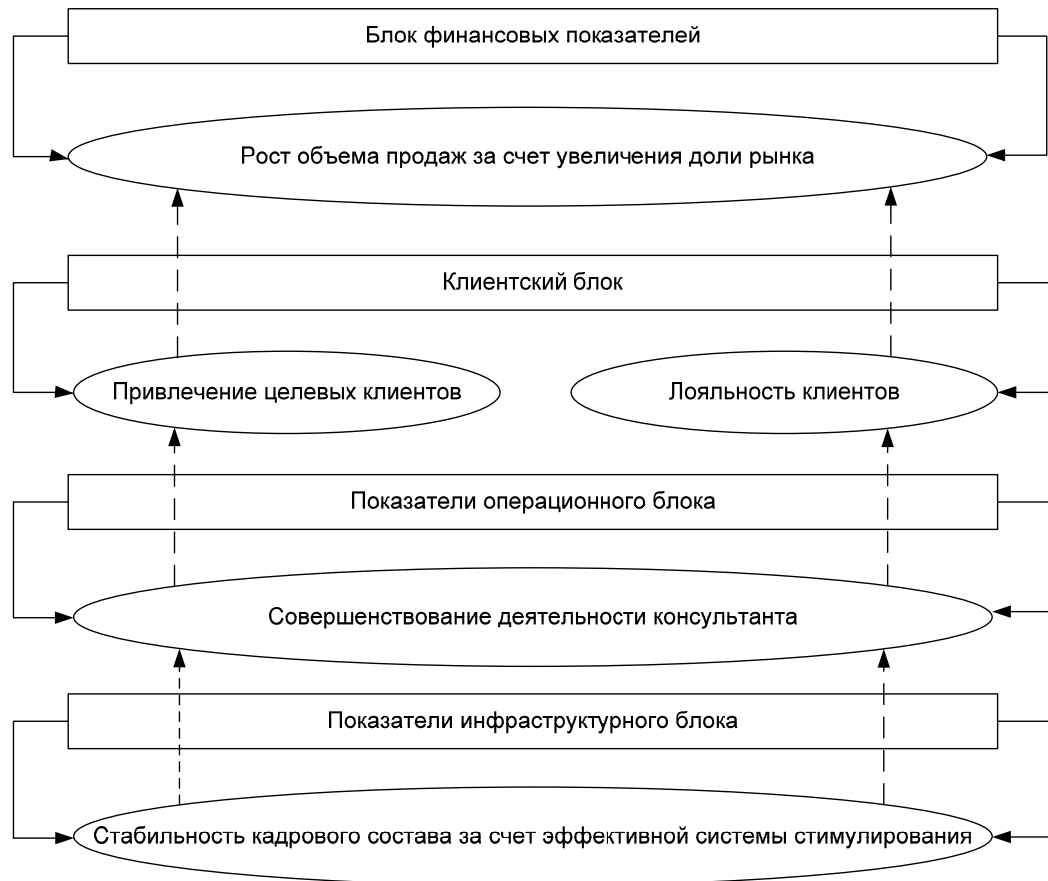


Рис. 2. Декомпозиция целей

Проекция «Рынок» включает цели, касающиеся повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, увеличения клиентской базы и доли рынка. Очевидно, финансовых целей можно добиться лишь при условии достижения успехов на рынке.

К проекции «Процессы» относятся цели совершенствования процессов и структур компании, за счет которых достигаются успехи в работе с клиентами и завоевании рынка.

Проекция «Потенциал» имеет много альтернативных названий, однако обобщенно можно сказать, что в ней сосредоточены цели компании, связанные с развитием ее ключевых ресурсов, к которым относятся, прежде всего, люди. В эту же проекцию нередко включаются информационные технологии как ключевой информационный ресурс современного бизнеса. Цели данной проекции обеспечивают базу достижения успеха по всем остальным направлениям.

Основной целью большинства консалтинговых компаний выступает рост объема продаж услуг при сохранении адекватного уровня затрат на развитие и персонал [5].

1. Рост объема продаж услуг за счет увеличения доли рынка:

- а) привлечение целевых клиентов;
- б) лояльность клиентов.

2. Совершенствование деятельности консультанта в данной отрасли предпринимательской деятельности возможно только благодаря опыту самого консультанта.

3. Стабильность кадрового состава за счет оптимальной системы стимулирования, которая становится основной стратегической целью четвертого блока вследствие узконаправленного профиля деятельности – поиска торгового персонала.

При разработке ССП для каждой цели определяются измеримые критерии или показатели ее достижения. Эти показатели являются основой для регулярного мониторинга выполнения стратегии, служат критериями успеха, задают направления планирования всей деятельности компании.

Третий этап – создание показателей, которые объективно должны отражать состояние достижения стратегических целей.

Необходимо опираться на финальные финансово-экономические показатели деятельности компании: выручка, чистая прибыль и рентабельность.

На уровень финансовой составляющей сбалансированной системы влияет уровень клиентский [6; 7]. Показатели данного уровня отображают лояльность к самой компании и удовлетворенность компании-заказчика (клиента) работой консультанта.

Основными показателями клиентского уровня будут выступать сроки выполнения заказа, этот показатель для компании будет являться основным. Дополнительно фиксируются следующие показатели:

- а) процент нарушения сроков выполнения заказов;
- б) процент клиентов, отказавшихся от услуг консультанта;
- в) процент недовольных клиентов (будет фиксироваться после опроса клиентов).

С помощью вышеперечисленных показателей можно будет не только оценивать работу консультанта, но и прогнозировать дальнейшие результаты.

Операционный уровень. На операционном уровне необходимо рассчитать время выполнения каждого этапа заказа.

Первый этап – получение заказа. На данном этапе консультант компании встречается с компанией-заказчиком.

Второй этап – это непосредственно поиск кандидата для компании-заказчика. Данный этап включает в себя:

- а) размещение вакансии на сайте;
- б) отклик претендента на вакансию;
- в) собеседование консультанта с кандидатом по результатам резюме;
- г) решение ситуационной задачи на выявление профессиональной пригодности на должность.

Третий этап – собеседование кандидата с заказчиком.

Четвертый этап – испытательный срок.

Пятый этап – трудоустройство кандидата, оплата услуг консультанта.

Вторым будет выступать показатель качества поиска и подбора кандидата(ов). Учитывая весь процесс поиска и подбора, в качестве показателя качества предлагается применять результат по количеству кандидатов, не прошедших испытательный срок, в процентах.

Инфраструктурный уровень. Человеческий капитал равен произведению таких показателей, как кадровые показатели, стаж консультанта в компании.

Система стимулирования труда [8] в общем виде будет выглядеть так: Оклад + % от закрытой вакансии + бонус за достижение оп-

ределенных экономических результатов консультанта, влияющих на экономические показатели компании + дополнительные бонусы.

Оклад является фиксированной частью стимулирующего фактора [9].

Процент от закрытой вакансии необходимо устанавливать, учитывая интересы руководителя компании, а также в сравнении с другими компаниями, осуществляющими консалтинговую деятельность. Также необходимо установить размер бонусов.

Инфраструктурный блок также включает в себя кадровые показатели:

- а) коэффициент текучести;
- б) коэффициент оборота по приему;
- в) коэффициент оборота по увольнению.

Еще одним из показателей инфраструктурного уровня будет служить стаж работы сотрудника в компании. Расчетным показателем будет выступать процент сотрудников со стажем работы в компании больше 1 года. Учитывая тот факт, что для данной системы стимулирования были предусмотрены и дополнительные бонусы, расчетным показателем будет выступать количество привлеченных консультантом клиентов.

Общая схема ССП для консалтинговых предпринимательских структур представлена на рис. 3. Чтобы обеспечить долгосрочную реализацию стратегии, сформулированной в ССП, необходимо интегрировать ССП в систему управления. Внедрение методологии реализации стратегии сегодня непрерывно связано с автоматизацией. Внедрение ССП с помощью MS Excel или вообще без какой-либо информационной поддержки возможно лишь на начальных этапах внедрения ССП либо в небольших организациях.

В дальнейшем компания собирается периодически уточнять сбалансированные показатели и корректировать, и, следовательно, без использования преимуществ информационных технологий не обойтись [10]. Опыт компаний, решивших внедрить у себя данную методологию реализации стратегии, показывает, что основная проблема заключается не в том, как автоматизировать создание дерева целей и показателей или построение стратегической карты, а в том, как в автоматическом режиме постоянно обеспечивать ССП свежими данными и поддерживать ее в рабочем состоянии. Лишь с завершением этапа внедрения ССП действует как концепция, а не только как система показателей.

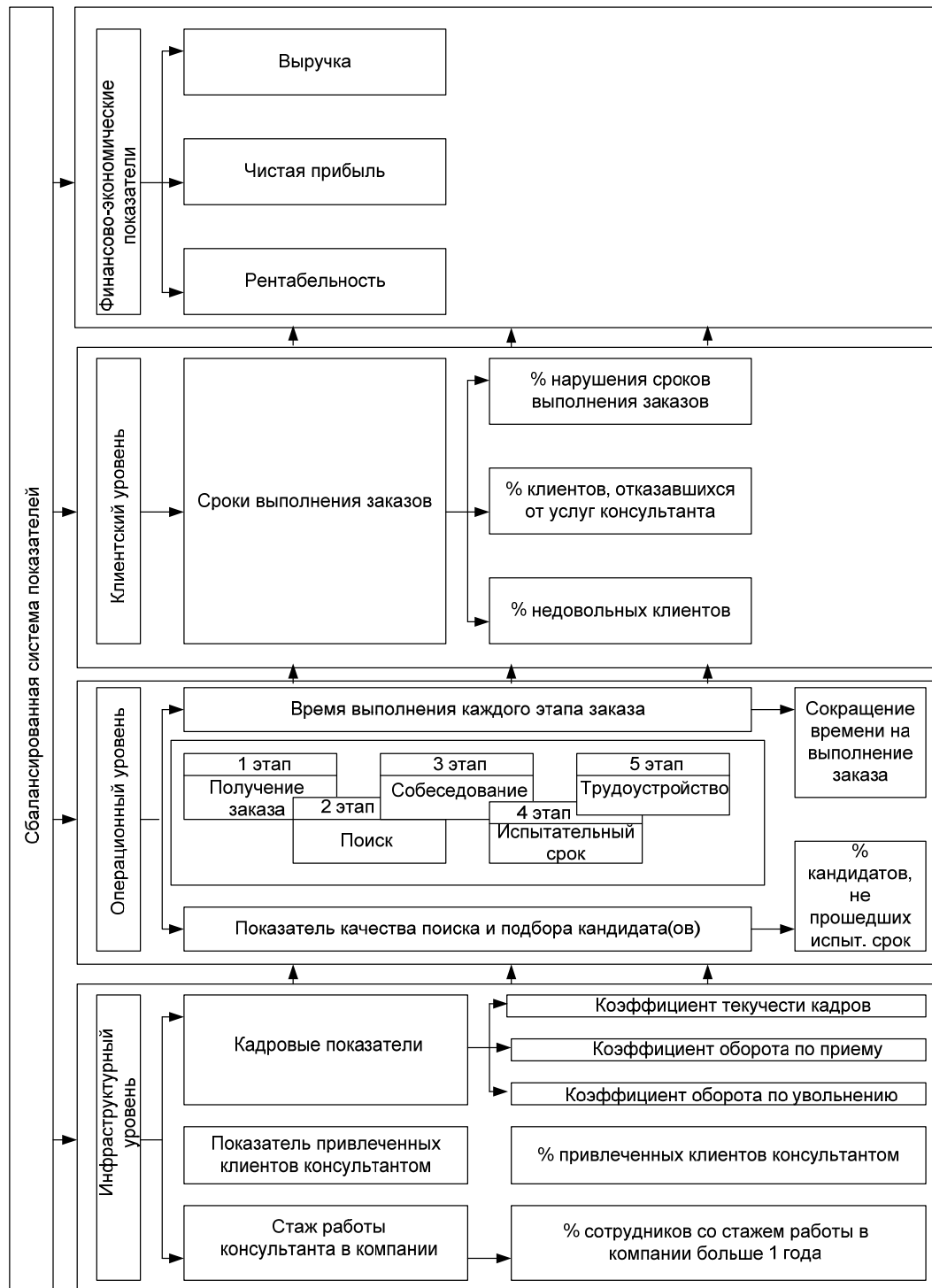


Рис. 3. ССП для консалтинговых предпринимательских структур

Таким образом, разработка оптимальных стимулирующих программ позволяет рассматривать компанию как систему. При этом появляется возможность целостного видения ситуации, чтобы отслеживать степень влияния тех или иных мероприятий, проводимых по стимулированию, на конечный результат. Наиболее важным для компании остается вопрос оценки эффективности проводимых мероприятий. По мнению автора, оптимальная система стимули-

рования на основании ССП позволит выстроить саму систему стимулирования, одновременно обосновав ее экономическую эффективность для компании в целом.

1. Москвичи С. Машина, творящая богов. – М. : Прогресс, 1998. – 560 с.

2. Хервиг Р. Сбалансированная система показателей. Руководство по внедрению. – М. : Омега-Л, 2006. – 272 с.

3. *Нортон Д., Каплан Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М. : Олимп-Бизнес, 2013. – 320 с.

4. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилиян. – М. : Институт новой экономики, 2008. – 1472 с.

5. *Комаров Е. И.* Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 369 с.

6. *Панов М. М.* Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. – М. : Инфра-М, 2012. – 255 с.

7. *Клочков А. К.* КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М. : Эксмо, 2010. – 160 с.

8. *Поварич И. П., Прошкин Б. Г.* Стимулирование труда: системный подход. – Новосибирск : Наука, 1990. – 198 с.

9. *Рамперсад К. Х.* Индивидуальная сбалансированная система показателей: Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 166 с.

10. *Гершун А., Горский М.* Технологии сбалансированного управления. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.