

**Мусин Марат, Генеральный директор консультационной компании «КБС Групп»,
к.э.н.**

Мотивация персонала как инструмент реализации стратегии фирмы

Одной из типичных ошибок в разработке системы мотивации персонала, встречающейся на практике, является ее оторванность от контекста общей системы управления фирмой. Между тем, эффективность используемой компанией мотивационной системы определяется в первую очередь тем, насколько последняя способствует реализации стратегии фирмы. К примеру, компания реализует стратегию концентрированного роста на основе *лидерства по издержкам*, т.е. стремиться побеждать в конкурентной борьбе благодаря наиболее эффективному использованию своих ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, трудовых, информационных), эффекту масштаба и низким издержек. В этом случае система мотивации должна быть настроена именно на показатели эффективного использования ресурсов и снижение издержек, и персонал такой компании должен премироваться за показатели удельной себестоимости, производительности труда, товарооборот с квадратного метра площади, оборачиваемость ТМЗ и т.п.

Другая стратегия – нишевая *дифференциация*, т.е. ориентация компании на определенный сегмент рынка или группу потребителей (например, на мужчин со средним и высоким уровнем доходов, увлекающихся охотой и рыбалкой), где фирма может обладать какими-либо уникальными особенностями, быть не такими как все (дифференцироваться) за счет брэнда, инноваций, уникального сервиса, эксклюзивного товарного предложения и т.п. В этом случае и система мотивации должна быть нацелена на создание и развитие дифференциации, а показателями оценки и мотивации для персонала становятся такие, как уровень удовлетворенности клиентов, скорость внедрения инноваций, узнаваемость брэнда, удельный вес повторных покупок и т.п.

В целом же существует определенная логика или алгоритм в построении эффективной системы мотивации персонала, схематично представленная на рисунке. Именно такой подход реализуют ведущие западные и российские компании, использующие систему управления по целям (MBO) или карту сбалансированных показателей (BSC).

Построение эффективной системы мотивации не ограничивается лишь вопросами материального стимулирования, огромное значение имеет система нематериального стимулирования, организационная культура, эффективная командная работа, психологические инструменты управления, но все это предметы для отдельных статей.

