

7. Sulakshin S., Maksimov S. V., Ahmedzyakova I. R. Public policy of counteraction to corruption and the shadow economy in Russia. Vol. 1. M.: Scientific expert, 2008. 179 p.

8. Ahmeduev A. Sh., Ilyashenko S. V. Shadow economy of Dagestan: problems and ways of legalization // Regional issues of the economy transformation. 2013. № 1. P. 78—83.

9. On implementation of priority projects of the President of the Republic of Dagestan: Decree of the President of the Republic of Dagestan № 134 dated April 19, 2013.

**УДК 331.101**

**ББК 65.291.6-21**

**Vertakova Yulia Vladimirovna,**

doctor of economic sciences, professor of the department of regional economics and management of the Southwestern State University, Kursk,  
e-mail: vertakova7@ya.ru

**Вертакова Юлия Владимировна,**

д-р экон. наук, профессор кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета, г. Курск,  
e-mail: vertakova7@ya.ru

**Polozhentseva Yulia Sergeevna,**

candidate of economic sciences, associate professor of the department of regional economics and management of Southwestern State University, Kursk,  
e-mail: polojenceva84@mail.ru

**Положенцева Юлия Сергеевна,**

канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета, г. Курск,  
e-mail: polojenceva84@mail.ru

**РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
В ТЕРРИТОРИАЛЬНО РАСПРЕДЕЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
КАК НАУЧНАЯ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА МЕНЕДЖМЕНТА**

**DEVELOPMENT OF THE EFFECTIVE SYSTEM OF PERSONNEL MOTIVATION  
IN THE TERRITORIAL DISTRIBUTED ORGANIZATIONS  
AS A SCIENTIFIC AND PRACTICAL ISSUE OF MANAGEMENT**

*В статье раскрыты содержание менеджмента персонала и специфика формирования системы мотивации персонала территориально распределенной организации с учетом ее особенностей как объекта управления. Авторами предложено использование адаптированной матрицы KPI для управления персоналом в территориально распределенных организациях. Проведен анализ характеристик Курского филиала ОАО «РТК» с учетом территориального аспекта деятельности этой организации. Разработана модель перехода от управления персоналом на основе субъективной оценки эффективности деятельности к объективному количественному измерению достижимых результатов, которая адаптирована к специфике деятельности ОАО «РТК».*

*The article reveals the content of the personnel management and the specificity of formation of the personnel motivation system of geographically distributed organization with regard to its features as an object of management. The authors proposed the use of KPI matrix adapted for personnel management in the geographically distributed organizations. The analysis of characteristics of the Kursk branch of RTC OJSC with regard to the regional aspect of the company activity was performed. A model of transition from the personnel management based on subjective assessment of the activity effectiveness to the objective quantitative measurement of the achievable results was developed that is adapted to the specific activity of RTC OJSC.*

*Ключевые слова: территориально распределенные организации, мотивация персонала, управление персоналом, си-*

*стема сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности, система менеджмента, конфликтная ситуация, управление бизнесом, проблемы менеджмента, организационная структура.*

*Keywords: geographically distributed organizations, motivation of personnel, personnel management, balanced scorecard system, key performance indicators, management system, conflict situation, business management, problems of management, organizational structure.*

В современных условиях понятие «рынок» все больше теряет территориальную привязку. По мере развития технологий рыночные транзакции становятся географически нелокализованными, соответственно и деятельность организаций становится территориально распределенной. Это порождает значительное число проблем в управлении подобного рода территориально распределенными организациями. В частности, многие руководители территориально распределенных организаций (ТРО) недооценивают значение методов управления персоналом и мотивацией работников, свойственных современному менеджменту и активно используемых за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда, учитывающих специфику местоположения и пространственного размещения подразделений ТРО.

Совершенствование системы управления территориально распределенными организациями в большей степени затрагивает организационно-технические вопросы совершенствования документооборота за счет упорядочивания движе-

ния документов между управляющей компанией и другими юридическими лицами территориальной сети, развертывания информационно-коммуникационных сетей и защиты информации, создания единой информационной системы для удаленных пользователей и т. п. Однако проблемам формирования системы управления персоналом для ТРО, имеющих свои особенности как объекта управления, в том числе связанные с возможностью возникновения конфликтных ситуаций из-за специфического движения информации между удаленными элементами сети, уделяется недостаточно внимания [1].

При этом в России возникает все больше компаний, организующих свою работу по территориально распределенному принципу. В сложившихся условиях возникает проблема повышения эффективности управления персоналом компаний, объединенных в сеть [2; 3; 4; 5 и др.]. Правильно организованная система мотивации персонала ТРО позволяет систематизировать и унифицировать бизнес-процессы, что обеспечит повышение эффективности деятельности и нейтрализует негативные эффекты территориальной распределенности организации.

Происходящие в настоящее время тенденции концентрации капитала дают возможность средним и мелким предприятиям централизовать общие для них функции, обеспечив повышение их экономической устойчивости в конкурентной борьбе. Возможность достижения конкурентных преимуществ явилась основой формирования сетевых компаний. Современные сетевые структуры управления и эффективная организация деловых процессов и коммуникаций необходимы для успешного функционирования все шире развивающегося в настоящее время территориально распределенного бизнеса.

Образование территориально распределенных организаций началось с объединения двух или более однородных по функциональному значению и товарному профилю предприятий в одном городе или в разных частях страны, находящихся в одном владении и образующих совместные предприятия. В настоящее время оно получило более широкое распространение и более сложную характеристику совместной деятельности. Примерами таких компаний в нашей стране может быть «Ростелеком», а также компании, которые известны по всему миру: Mango, Mary Kay, McDonalds. Все перечисленные компании занимаются абсолютно разными видами деятельности, но их, бесспорно, объединяет то, что все филиалы или подразделения вышеперечисленных компаний, находясь на удаленном расстоянии друг от друга, успешно функционируют.

Управление территориально распределенным взаимодействием предпринимательских структур позволяет осуществить всесторонний учет специфических характеристик, входящих в сеть организаций, согласовать действия стейкхолдеров, входящих в их структуру, и минимизировать затраты каждой бизнес-единицы, сформировать правила взаимодействия на основе единой информационной платформы, оптимизировать документооборот и, как следствие, достичь конкурентных преимуществ.

На наш взгляд, территориально распределенные организации — это группа компаний (совокупность фирм или специализированных бизнес-единиц), совершающих географически нелокализованные рыночные трансакции, в которых наблюдается территориальная распределенность бизнеса со смешением сетевого и иерархического принципов организации деятельности, развитие горизонтальных взаимоотношений и отрыв подразделений от центра управления.

Они представляют собой совокупность организаций, деятельность которых координируется рыночными (формальные контракты) и внутренними (имплицитные контракты) механизмами вместо командных методов. Они рассматриваются нами как форма организации бизнеса, отвечающая современным требованиям внешней среды. У этой группы организаций для нейтрализации негативных эффектов территориальной распределенности должны быть систематизированы и унифицированы бизнес-процессы с учетом специфического движения информации между удаленными элементами сети.

ТРО отличаются от организаций других типов рядом признаков, связанных прежде всего с географической распределенностью бизнеса и вытекающими отсюда особенностями этих организаций как объекта управления.

Во-первых, фирмы, использующие традиционные организационные структуры, предпочитают располагать всеми необходимыми ресурсами. В противоположность этому многие территориально распределенные организации используют общие активы, расположенные в различных звеньях ценностной цепи.

Во-вторых, в ТРО наблюдается смешение сетевого и иерархического принципов организации деятельности, поэтому в менеджменте они активнее используют механизмы координации, чем административные формы управления потоками ресурсов. Причем эти механизмы не просто взаимоотношения независимых хозяйствующих субъектов — это элементы кооперации по поставкам продукции (оказанию услуги), обмену информацией.

В-третьих, хотя ранее территориально распределенные организации были частным явлением, многие широко распространенные в настоящее время территориально распределенные организации предполагают более действенную и заинтересованную роль участников совместных проектов. Как показывает опыт, такое добровольное активное поведение участников не только улучшает конечные результаты, но и способствует выполнению контрактных обязательств, несмотря на отрыв подразделений от центра управления. В ряде сфер деятельности, число которых постоянно растет (включая компьютерную, телекоммуникации, автомобильную промышленность и др.), территориально распределенные организации представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении активами участников группы — производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

Еще одна особенность связана с разнообразием организационных культур географически распределенных подразделений. Так как сеть ТРО может быть не только в пределах одного города, региона, а даже лежать за рамками одной страны, важно учитывать особенности организационной культуры как отдельных организаций, так и национальной культуры предпринимательства. Без учета этих особенностей нельзя эффективно заимствовать какие-то модели управления. Организационная культура как система разделяемых в организации ценностей, норм и убеждений является результатом взаимодействия управленческих функций, поведения, структуры и процессов самой организации с внешней средой. Входящие в состав ТРО бизнес-единицы не осуществляют прямого взаимодействия, но выстраивают оперативную работу на основе единых требований и должны избежать конфликтов в процессе движения информации.

При территориальной распределенности бизнеса достаточно сложно объективно оценить эффективность работы каждой отдельной организации и ее вклад в общую эффек-

тивность ТРО. Следующая особенность ТРО связана с возможностью фальсификации результатов деятельности, поэтому в такой сети организаций важно количественно и объективно оценить эффективность работы персонала.

Стратегии управления территориально распределенным взаимодействием организаций могут быть классифицированы по этапам развития, жизненного цикла, по уровню принятия управленческих решений. Стратегии управления, их выбор и формирование напрямую зависят от жизненного цикла ТРО и ее размера.

Организации территориально распределенного типа характеризуются гибкостью и способностью к обновлению с учетом условий внешней среды. Такие компании эволюционируют по целям, размерам, формам, структурам, процедурам менеджмента. При возникновении новых проблем и благоприятных возможностей каждый элемент территориально распределенной организации регулируется самостоятельно, находясь в тесной связи с остальными элементами.

ТРО располагаются в том месте, где производственные и бытовые затраты минимизируются. При этом развитие современных информационных технологий и вычислительной техники позволяет управлять сетью организаций в реальном режиме времени и создает предпосылки для дальнейшего распространения таких структур. Это приводит к концентрации все большей массы материальных, трудовых и финансовых ресурсов в ТРО, которые по масштабам своих операций не уступают гигантам промышленного производства. Примерами таких компаний, входящих в ТОП-100 (2012), являются Metro AG (Германия), The Kroger Co (США), Wal-Mart Stores, Inc. (США), Carrefour Group (Франция).

При рассмотрении данного типа бизнеса необходимо учитывать, что эффективное взаимодействие между персоналом, информационными системами и бизнес-процессами, составляющими основу территориально распределенной структуры бизнеса, позволяет преодолевать организационные границы, выстраивая систему координации, коммуникаций, ведения переговорного процесса как внутри структуры, так и с конкурентами. И самое главное, данный тип связи должен выстроить надежную систему принятия решений, обеспечивающую нормальное функционирование каждой из организаций.

При построении системы управления ТРО речь не может идти только о согласовании действий сотрудников и структурных подразделений, о выстраивании единых информационных платформ и нормативно-справочной информации. Стратегические проблемы управления ТРО связаны с проблемами управления персоналом в территориально оторванных друг от друга бизнес-структурах.

Нами сформирован методический подход к управлению персоналом территориально распределенной организации, отличающийся учетом ее специфики как объекта управления, чтобы сгладить влияние территориальной дифференциации на управление.

В связи с тем что в ТРО подразделения оторваны от центра управления и существует территориальная распределенность бизнеса, на наш взгляд, требуется формализация процедур мотивации персонала и оценка эффективности его работы, что позволит достичь нефальсифицируемости результатов и учитывать их при формировании системы оплаты труда и других видов стимулирования персонала.

Предлагается подход к управлению персоналом территориально распределенной организации, базирующийся на мотивации персонала по ключевым показателям эффек-

тивности (КРП). Основой благополучия компании становится культура коллективной ответственности за общее дело, когда каждый вносит свой вклад в успех организации. Именно в таком отношении сотрудников к компании заключается основное воздействие системы КРП. Поэтому применение подобных систем в ТРО является, на наш взгляд, залогом того, что компания будет работать максимально эффективно.

В настоящее время многие руководители при формировании системы мотивации персонала используют только прямые финансовые показатели деятельности для принятия решений. Однако с их помощью нельзя предсказывать будущее, они по большей части ориентированы на прошлое и содержат мало управленческой информации, необходимой для принятия стратегических решений. Ответом на потребность в механизмах опережающего управления и явилась методология стратегического управления, основанная на формировании системы сбалансированных показателей (ССП). СПП — это система КРП, дополненная методикой картирования причинно-следственных связей между бизнес-целями, предложенной Р. Капланом и Д. Нортон. Методика СПП использует ту же систему и карту показателей эффективности, в которой определены стратегические приоритеты (факторы успеха), постепенно декомпозируя их до сотрудников.

Нами предложен состав системы сбалансированных показателей применительно к оценке системы мотивации персонала территориально распределенной организации, включающий разные группы интегральных показателей, объединяющих в систему частные параметры, что позволяет формализовать и унифицировать процессы аттестации и оценки персонала за счет использования единых стандартов.

Цели в ключевых сферах должны предоставить нам несколько возможностей: упорядочить управленческую информацию и свести весь спектр явлений производственно-финансовой деятельности к небольшому числу основных измерителей; проверять достижение на практике; прогнозировать поведение сотрудников; оценивать целесообразность решений еще в процессе их выработки; давать возможность менеджерам анализировать свой опыт и таким образом повышать эффективность текущей работы в будущем.

Предлагаемые нами составляющие СПП применительно к оценке системы мотивации персонала ТРО следующие: составляющая по обучению и развитию персонала — «Обучение и развитие»; составляющая, которая отражает ориентированность на потребителя, — «Клиенты ТРО»; составляющая по внутренним бизнес-процессам — «Внутренние бизнес-процессы ТРО»; составляющая по измерению эффективности действующей системы управления персоналом ТРО с позиции ее восприятия сотрудниками — «Удовлетворенность сотрудников»; составляющая, характеризующая эффективность финансово-хозяйственной деятельности, — «Финансы».

Эти пять групп интегральных показателей, объединенных в систему, конкретизируются совокупностью частных параметров, формализуя и унифицируя процессы менеджмента ТРО.

Разработка показателей деятельности должна происходить в привязке к стратегическим ориентирам. С одной стороны, понимая связь показателей деятельности и стратегии, сотрудники будут в большей степени вовлечены в деятельность организации. С другой стороны, показатели деятельности должны отражать связь текущей деятельности с достижением стратегических ориентиров организации (рис. 1).

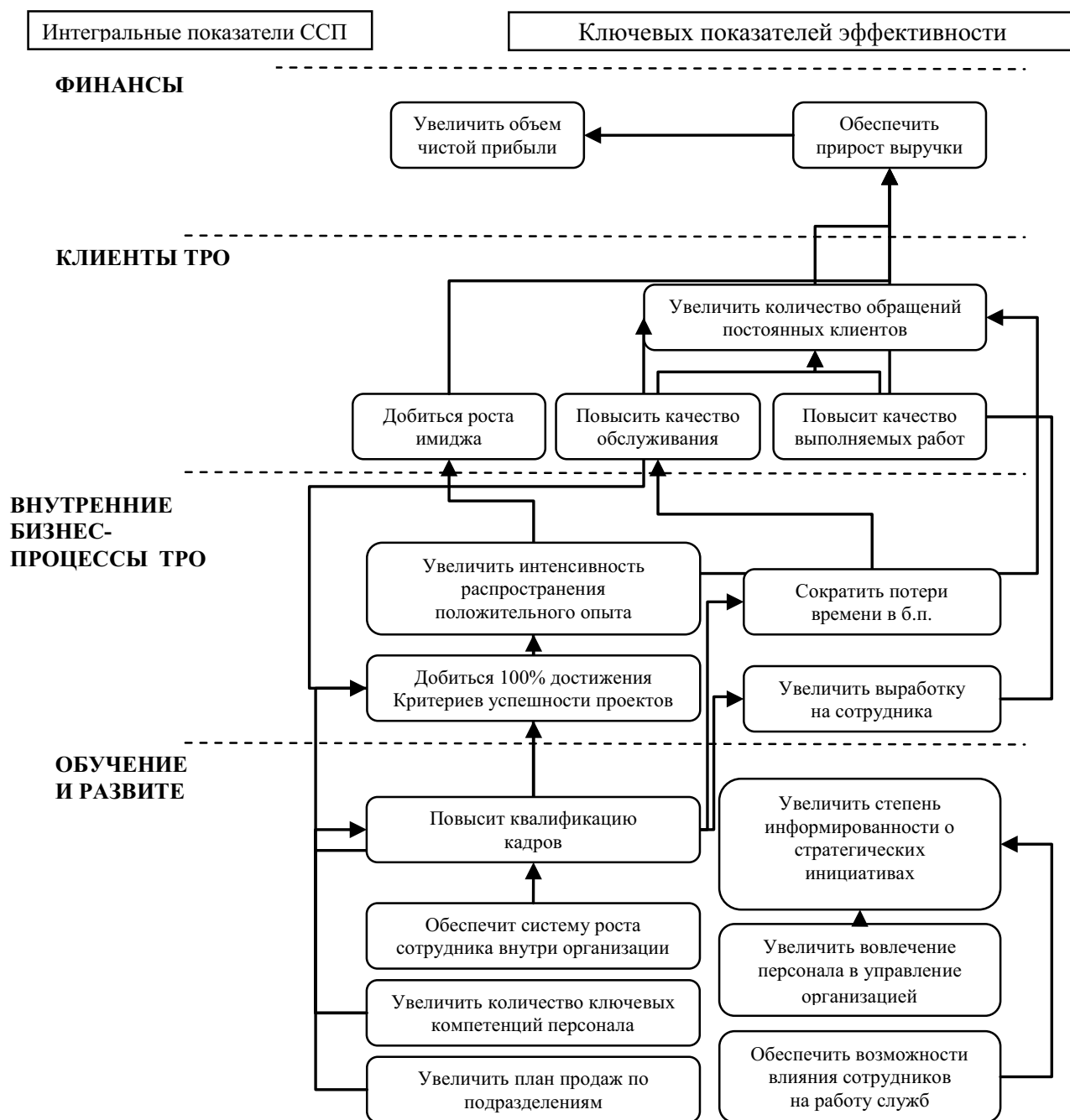


Рис. Состав предлагаемых ключевых показателей эффективности (на примере Курского филиала ОАО «Ростелеком»)

Технология ССП является способом нахождения контрольных точек в процессе достижения целей, характеристиками результативности работы сотрудника ТРО и бизнес-процессов сети в целом.

Таким образом, эффективное использование разработанной методики формирования системы оплаты труда на базе ключевых показателей эффективности будет способствовать: выработке действенного инструмента стимулирования сотрудников с «различными видами» потребностей, применяя материальные и нематериальные стимулы; разработке и применению стимулирующих стратегий в области вознаграждений; выявлению сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемых ими должностей; повышению эффективности управления и в целом достижению бизнес-целей организации.

Апробация исследования была проведена на базе биз-

нес-единиц территориально распределенной структуры Курского филиала ОАО «Ростелеком», основной стратегической целью которой является сохранение лидерства и максимизация доходов в сегменте традиционной телефонии на рынке связи ЦФО; опережающее развитие услуг широкополосного доступа в Интернет; расширение продуктовой линейки; техническая модернизация сети; повышение эффективности инвестиционной деятельности; сокращение долговой нагрузки. Состав ключевых показателей эффективности Курского филиала ОАО «Ростелеком» был разработан исходя из детализации стратегических целей развития, включающих: «Финансы», «Внутренние бизнес-процессы», «Клиенты», «Обучение и развитие» (табл.). Состав и взаимосвязь целей определялись на основе экспертных оценок и интервьюирования топ-менеджеров и руководителей структурных подразделений этой сети территориально распределенных организаций.

**Адаптированная матрица ключевых показателей эффективности,  
используемых в организациях сферы услуг  
(для Курского филиала ОАО «Ростелеком»)**

Ключевые факторы успеха	Стратегические цели по перспективам	Ключевые показатели эффективности	Источник данных	Ответственный
<b>Финансы</b>				
Высокие финансовые результаты	Увеличить выручку при сохранении уровня рентабельности	Объем реализации	Финансовая отчетность	Финансовый директор
		Рентабельность		
<b>Клиенты</b>				
Востребованность организации клиентами	Повысить уровень удовлетворенности клиентов	Количество упоминаний в месяц о ценности услуг в целевом «эфире»	Информационная система, в которой фиксируются обращения клиентов с указанием на источник информации	Директор по маркетингу
		Среднегодовой рост цены на услуги организации, %	Система бухгалтерского учета, из которой поступают фактические данные	
		Удовлетворенность клиентов качеством выполненных работ, баллы	Опрос должностных лиц заказчика	Исполнительный директор
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>				
Эффективность использования времени	Сократить время на обработку заказа	Добиться соблюдения календарного плана-графика	Информационная система, содержащая сроки исполнения проекта	Руководитель департамента по работе с клиентами
	Время на обработку заказа	Средний срок отклонения от контрольных точек	Анкетирование клиентов	
	Увеличить интенсивность распространения положительного опыта	Частота опубликования пресс-релизов	Сведения заносятся в базу данных сотрудником отдела маркетинга	Директор по маркетингу
	Количество внедренных решений за период			

Обучение и развитие				
Высокий уровень квалификации специалистов организации	Повысить качество набора персонала	Уменьшить текучесть кадров ключевых компетенций	Отношение количества сотрудников, прошедших повышение квалификации, к запланированному количеству, %	Директор по персоналу
	Текучесть кадров новых сотрудников на испытательном сроке	Текучесть кадров ключевых компетенций		
	Количество сертификатов	Повысить квалификацию персонала. Выполнение плана обучения. Повысить уровень удовлетворенности сотрудников. Уровень удовлетворенности сотрудников. Выполнение плана корпоративных мероприятий	Отклонение фактического показателя от запланированного, %	
	Повысить коэффициент реализации стратегических компетенций организации	Количество реализованных предложений по совершенствованию деятельности	Отношение зарегистрированных предложений к количеству принятых к исполнению, %	Исполнительный директор
	Количество реализованных предложений по совершенствованию деятельности	Вовлеченность сотрудников в процесс планирования деятельности организации	Отношение основного и управленческого персонала к общей численности персонала, %	Исполнительный директор

Система мотивации персонала на основе разработанных ключевых показателей эффективности для ОАО «Ростелеком» заключается в разработке мотивационной формулы, в которой предлагается использовать 3—5 KPI, выделенных на основе разработанной сбалансированной системы показателей управления персоналом. Внедрение сбалансированной системы показателей увеличило количество постоянных клиентов на 40%, что позволило менеджерам снизить временные затраты, а персоналу ощутить вовлеченность в процесс управления ТРО.

Внедрение разработанной системы мотивации на базе KPI создает в территориально распределенных организациях новый стиль управления, при котором ключевые бизнес-процес-

сы и система управления персоналом ориентированы на повышение эффективности деятельности организации в целом.

Предлагаемая методика корпоративного управления персоналом, продемонстрированная на примере системы мотивации персонала для одной из ТРО, может быть использована для любой территориально распределенной сети бизнес-единиц. Поскольку она базируется на количественном измерении характеристик пространственно распределенных трудовых коллективов, формируемая система ключевых показателей эффективности должна учитывать разнообразие состава персонала, квалификации, мотивов, опыта сотрудников. Это позволит сочетать универсализм и специфичность в управлении персоналом территориально распределенной организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трунова Л. В., Вертакова Ю. В. Управление мотивацией персонала предприятия на основе ключевых показателей эффективности деятельности // Вестник ОрелГИЭТ. 2012. № 3 (21). С. 54—65.
2. Ващенко А. Н. Понятие мотивации в XXI веке. Прогнозы и оценки // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 1. С. 106—110.
3. Вертакова Ю. В., Положенцева Ю. С., Рязанцева В. В. Формирование и использование трудового потенциала региона: монография / Юго-Зап. гос. ун-т. Курск, 2011. 199 с.
4. Марченкова Л. М., Плотноков В. А., Рудакова О. В. Человеческий и интеллектуальный капитал как основа инновационного развития промышленности // Известия Юго-Зап. гос. ун-та. 2012. № 1—2. С. 205—210.
5. Положенцева Ю. С. Исследование методов прогнозирования потребности региональной экономики в управленческих кадрах // Вестник Костромск. гос. ун-та им. Н. А. Некрасова. 2012. № 6. Т. 18. С. 185—190.

## REFERENCES

1. Trunova L. V., Vertakova Yu. V. Management of the company personnel motivation based on the key performance indicators // Bulletin of OrelSIET. 2012. № 3 (21). P. 54—65.
2. Vashchenko A. N. Concept of motivation in the XXI century. Forecasts and assessments // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2014. № 1. P. 106—110.
3. Vertakova Yu. V., Polozhentseva Yu. S., Ryazantseva V. V. Formation and use of labor potential of the region: monograph; Southwest. State University of Kursk, 2011. 199 p.
4. Marchenkova L. M., Plotnikov V. A., Rudakova O. V. Human and intellectual capital as the basis of the industry innovative development // News of the Southwest. State University. 2012. № 1-2. P. 205—210.
5. Polozhentseva Yu. S. Investigation of the methods of forecasting the needs of the regional economy in managerial personnel // Bulletin of the Kostroma State University named after N. A. Nekrasov. 2012. № 6. B. 18. P. 185—190.