

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 165–172.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 165–172.

Дискуссионная статья

УДК 658.5 + 331.101.3

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.17

Стратегия системы мотивации сотрудников через концепцию ССП на примере компании Alibaba Group

Никита Андреевич Ладугин — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва, Россия. laduginn@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3301-9416>

Аннотация. Статья посвящена построению стратегии мотивации сотрудников на примере компании Alibaba Group через призму концепции системы сбалансированных показателей. Актуальность статьи обусловлена неугасающей популярностью концепции ССП, а также исключительной ролью персонала в функционировании современной организации. Цель работы заключается в демонстрации построения стратегии мотивации персонала через призму ССП на примере компании, в чьей системе ценностей персонал является одним из главных столпов успеха и развития. В качестве материалов исследования использованы теоретические труды о мотивации персонала и концепции ССП, а также официальные отчетные и презентационные документы компании Alibaba Group. Применены методы анализа, индукции, моделирования. В тексте статьи изложен краткий исторический экскурс по научной мысли о мотивации сотрудников, аккумулирована информация о корпоративной культуре и системе мотивации персонала компании Alibaba Group, описан ход построения системы сбалансированных показателей стратегии мотивации персонала. Результатом исследования является система индикаторов и инициатив, которые могут быть гармонично вписаны в генеральную ССП компании Alibaba Group. Данная статья представляет практическую ценность для менеджеров компаний, рассматривающих возможность частичного или полноценного внедрения ССП, чья корпоративная культура и система ценностей аналогична с Alibaba Group, а также рефлексирющих на тему мотивации персонала.

Ключевые слова: мотивация персонала, система сбалансированных показателей, ССП, паспорт показателя ССП, Alibaba Group.

Для цитирования: Ладугин Н. А. Стратегия системы мотивации сотрудников через концепцию ССП на примере компании Alibaba Group / Н. А. Ладугин // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 165–172. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.17

JEL: J30, M51

Discussion article

The strategy of the employee motivation system through the BSC concept on the example of Alibaba Group

Nikita A. Ladugin – Moscow International Higher Business School MIRBIS, Moscow, Russia. laduginn@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3301-9416>

Abstract. The article is devoted to the construction of an employee motivation strategy using the example of the Alibaba Group company through the prism of the balanced scorecard concept. The relevance of the article is due to the enduring popularity of the BSC concept, as well as the exceptional role of employees in the functioning of a modern organization. The aim of the work is to demonstrate the construction of a personnel motivation strategy through the prism of the BSC using the example of a company in whose value system employees is one of the main pillars of success and development. The research materials used theoretical works on staff motivation and the concept of BSC, as well as official reporting and presentation documents of Alibaba Group. Methods of analysis, induction, modeling are applied. The text of the article provides a brief historical excursion to the scientific thought about employee motivation, accumulates information about the corporate culture and the personnel motivation system of the Alibaba Group, describes the course of building a balanced scorecard of the personnel motivation strategy. The result of the research is a system of indicators and initiatives that can be harmoniously integrated into the general BSC of the Alibaba Group. This article has a practical value for managers of companies considering the possibility of partial or full implementation of the BSC, whose corporate culture and value system is similar to that of Alibaba Group, as well as reflecting on the topic of personnel motivation.

Key words: staff motivation, balanced scorecard, BSC, BSC indicator passport, Alibaba Group.

For citation: Ladugin N. A. The strategy of the employee motivation system through the BSC concept on

the example of Alibaba Group. N. A. Ladugin. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 165–172. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.17

JEL: J30, M51

Введение

Статья посвящена построению стратегии мотивации сотрудников на примере компании Alibaba Group через призму концепции системы сбалансированных показателей. Актуальность статьи обусловлена неугасающей популярностью концепции ССП, а также исключительной роли персонала в функционировании современной организации.

В рамках статьи изложен краткий исторический экскурс по научной мысли о мотивации сотрудников, аккумулирована информация о корпоративной культуре и системе мотивации персонала компании Alibaba Group, описан ход построения системы сбалансированных показателей стратегии мотивации персонала.

Данная статья будет интересна менеджерам компаний, рассматривающих возможность частичного или полноценного внедрения ССП, чья корпоративная культура и система ценностей аналогична с Alibaba Group, а также рефлексирующих на тему мотивации персонала.

Система мотивации сотрудников и ССП: теоретические аспекты

Система мотивации персонала организации начинается с понимания роли персонала в жизнедеятельности организации. Персонал — это, прежде всего, один из главных ресурсов организации, который является связующим звеном между всеми производственными процессами. Без квалифицированной и слаженной команды невозможно не только текущее эффективное функционирование организации, но и внедрение каких-либо совершенствований или концепций, как, например, WCM или ССП.

Совершенно очевидно, что система мотивации для персонала — аналог концепции Total Productive Maintenance для оборудования организации: грамотная система мотивации сотрудников позволяет добиться продуктивности, открытости, честности со стороны сотрудников, стать привлекательным игроком рынка для перспективных и выдающихся кадров, а также отслеживать участки, на которых потенциально могут

образоваться потери, связанные с человеческим фактором.

Мотивация сотрудников как отдельная часть производственного процесса была впервые рассмотрена Фредериком У. Тейлором в 20-е годы XX века: преследуя собственный интерес в совершенствовании производства и минимизации потерь, Тейлор обозначил важность осуществления ряда мероприятий, связанных с мотивацией персонала, таких как справедливое распределение объемов работы и ответственности, профессиональное обучение персонала, сотрудничество руководства и исполнителей, в том числе в вопросах развития организации.

Идеи Тейлора получили развитие в деятельности ряда производственных деятелей, среди которых выделяются Генри Гант и его производственные графики и смешанная форма исчисления заработной платы, Фрэнк и Лилиан Гилбрет и их система совершенствования производственных процессов, Гаррингтон Эмерсон и его труд «Двенадцать принципов производительности» [Самраилова 2020, 22].

Отдельным гигантом мысли о системе мотивации персонала является Генри Форд, кто внедрил в рамках собственных производств заметное количество новшеств, положительно влияющих на мотивацию персонала, как, например, высокая оплата труда, контроль за переработками, создание комфортных и безопасных условий труда, минимизация ручного труда при осуществлении тяжелых работ.

Вторая треть XX века примечательна более глубоким погружением научного сообщества в изучение психологических аспектов мотивации сотрудников. Среди множества ученых упоминания определенно достойны Элтон Мейо и его «хотторнские эксперименты», продемонстрировавшие силу групповой динамики в мотивации персонала, а также Абрахам Г. Маслоу, автор самого известного труда о потребностях человека, результаты которого легли в основу колоссального количества течений научной мысли.

Здесь также стоит упомянуть теорию приобретенных потребностей авторства Д. Макклелланда и теорию ожиданий авторства В. Врума. Данные труды дали детализированную картину о неоче-

видных составляющих мотивации человека, таких как потребность в причастности, потребность во власти, ожидание справедливости и прочих. В дальнейшем теоретические представления о мотивации сотрудников получили форму полноценных теорий мотивации, как, например, теория Портера-Лоулера.

Существует множество определений мотивации персонала, среди которых за всеобъемлемость можно отметить следующее: «Мотивация персонала — это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [Шапиро 2020, 7].

Получается, мотивация сотрудника к трудовой деятельности заключается в его видении собственных потребностей, а также собственном представлении о приоритетности каждой из них. Потребности могут быть биологические (пища, одежда, жилье) и социальные (общение, самореализация, власть).

Мотивация персонала начинается с четко поставленных, прозрачных целей и ценностей компании. Сотрудники должны понимать, что, условно, хорошо и плохо в рамках системы координат организации; финишной точкой данных координат являются определенные поощрения или санкции.

Первый уровень мотивирующих мероприятий — материальный, связанный с физиологическими потребностями. К данному уровню относятся высокий уровень оплаты труда относительно рынка, система премирования и грантов, медицинское обеспечение. В некотором смысле, язык материальных мотиваторов — универсальный, прямолинейный, эффективный в любой части мира и при любой экономической ситуации; однако, далеко не всем сотрудникам данного уровня достаточно, или не все сотрудники приходят в организацию, будучи движимыми данным уровнем.

Второй уровень мотивирующих мероприятий — нематериальный, связанный с психологическими потребностями. К данному уровню относятся психологический климат, ощущение причастности и собственной важности в пути ком-

пании, наконец, миссия и ценности компании. Нематериальный уровень мотиваторов в себя также включает и системы обучения и продвижения персонала как механизмы, удовлетворяющие потребность в самореализации [Привалова 2016, 58].

В рамках данной работы рассматривается не просто стратегия мотивации персонала, но ее реализация в рамках концепции системы сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей — концепция управления организацией, выведенная в 90-х годах XX века Д. Нортон и Р. Капланом, в основу которой легла необходимость аналитики прочих показателей организации, помимо финансовых. Беря во внимание финансовые показатели, показатели клиентского сервиса, бизнес-процессов, а также обучения и развития персонала, данная концепция позволяет прочно интегрировать миссию, видение и стратегию развития компании в ее каждодневную деятельность [Каплан 2017, 29].

В концепции ССП мотивация персонала является ключевой составляющей четвертой колонны показателей — обучение и развитие персонала. Столь высокая оценка роли мотивации связана с убеждением в том, что развитие (и обучение) — не «одностороннее» понятие. Недостаточно создать систему обучения; важно создать такую корпоративную культуру, в которой сотрудники будут искренне разделять стремление компании к развитию, видеть в обучении собственную заинтересованность, и, конечно, банально работать быстрее, качественнее и слаженнее.

Резюмируя вышесказанное, каждый работник — человек с собственным представлением о собственной мотивации, т. е. о собственных ценностях. Кто-то больше ценит прямые материальные вознаграждения, кто-то — ощущение причастности к глобальному делу. Именно поэтому система мотивации персонала организации должна быть грамотно сбалансирована для максимального охвата всех сотрудников.

Построение ССП на основе системы мотивации сотрудников Alibaba Group

Alibaba Group — компания, ставшая за относительно небольшие сроки настоящим мировым гигантом интернет-ритейла и звездой мировой экономики. История Джека Ма ежедневно вдохновляет тысячи людей, темпы развития поражают, холдинг ежегодно покоряет все новые вершины.

Alibaba Group ставит перед собой амбициозные цели, среди которых на ближайшие годы более 2 миллиардов потребителей, ежегодный оборот платформ в объеме более 10 триллионов юаней, а также 100 миллионов рабочих мест [Alibaba Group... 2020, 3].

Конечно же, все это было бы невозможно без большого количества сотрудников всех уровней, их компетентности, мотивации и ежедневного развития. По состоянию на март 2021 года численность сотрудников Alibaba Group составляет более 251 000 человек, что, очевидно, демонстрирует сложность создания сбалансированной стратегии мотивации персонала [Alibaba Group... 2021, 20].

Примечательно, что собственные ценности Alibaba Group представляет в форме пирамиды, на вершине которой, буквально на 2 месте (после клиентов) находятся сотрудники. Основание пирамиды ценностей, фактически, наполовину состоит из положений, так или иначе затрагивающих вопрос мотивации персонала: доверие делает все проще; кто, если не я; и лучший результат сегодня — точка отсчета завтра. Возможно утверждать, что для Alibaba Group сотрудники — одна из важнейших составляющих настоящего и будущего [Alibaba Group... 2020, 4].

Система мотивации персонала Alibaba Group представляет собой сложный многоступенчатый комплекс мер и поощрений обоих уровней — материального и нематериального.

В материальной плоскости Alibaba Group предлагает своим сотрудникам сравнительно высокий уровень оплаты труда, который четко закреплен табелем категорий, разделяющим сотрудников по типу выполняемых работ и уровню ответственности на десять категорий. Также, предусмотрена гибкая система премирования, особенным образом поощряющая рационалистскую и новаторскую деятельность. Предусмотрена даже система премирования акциями компании, причем как ограниченными, так и регулярными [Alibaba Group... 2020, 176].

Однако особого внимания заслуживает система нематериальных мотиваторов.

Прежде всего, вероятно назвать высоким уровнем социального обеспечения сотрудников, достигаемый за счет обеспечения медицинского страхования, оздоровительных занятий и прочих мероприятий, прямо и косвенно влияющих на

здоровье и психоэмоциональное состояние персонала. Alibaba Group располагает полноценным кампусом, который обеспечивает благоприятные условия труда и обладает возможностью осуществлять рекреационную роль. Успешно применяются вознаграждения, имеющие статусный подтекст, например, публичные упоминания и поощрения, что имеет отражение даже в отчетных документах компании [Сю 2016, 237].

Нематериальная мотивация также переплетена с обучением и развитием. С одной стороны, выстроена система наставничества, направленная и на обмен профессиональным опытом, и на передачу корпоративной культуры. С другой стороны, на мощностях холдинга функционирует система обучения и стажировок, воспользоваться которой могут перспективные сотрудники и кандидаты с внешнего периметра компании. Прохождение данной программы может завершиться приемом в штат компании или повышением [Краснова 2016].

Суммируя вышесказанное, в рамках разработки ССП по мотивации и развитию персонала вероятно назвать следующие генеральные цели:

- повышение лояльности сотрудников;
- повышение инициативности сотрудников;
- развитие кадровой базы сотрудников.

Лояльность сотрудников — классический показатель о мотивации персонала, демонстрирующий степень соответствия усилий компании по созданию условий труда и ожиданий персонала. Расчет данного показателя возможен через анкетирование персонала с применением балльной системы и наделением каждого блока вопросов удельным весом (подробнее в приложении А).

Инициативность сотрудников — показатель, который в случае Alibaba Group будет демонстрировать степень мотивации сотрудников к достижению результатов, находящихся сверх их должностных инструкций. В качестве механизма расчета данного показателя может быть предложена сумма количества внедренных инициативных предложений по оптимизации и совершенствованию бизнес-процессов на 100 сотрудников и количества сотрудников, награжденных акциями компании по итогам года, на 10000 сотрудников (подробнее в приложении Б).

Кадровая база сотрудников — показатель, способный совместить оценку мотивации и развития персонала. Расчет данного показателя представ-

ляется возможным путем суммирования доли сохранения ключевого персонала (от 7 уровня), доли персонала, получившего повышение на 7 уровень и выше, а также доли сотрудников в общей численности персонала, так или иначе прошедших «корпоративный университет» (подробнее в приложении В).

Таблица 1. Перспектива мотивации персонала для Alibaba Group

Мотивация персонала	М 4.1 Повышение лояльности сотрудников	М 4.2 Повышение инициативности сотрудников	М 4.3 Развитие кадровой базы сотрудников

Источник: таблица составлена автором по результатам настоящего исследования

Таким образом, генеральные цели в плоскости мотивации персонала, извлеченные из стратегии Alibaba Group, преобразованы в систему сбалансированных показателей. Цели, показатели и их паспорта формируют сегмент карты ССП для Alibaba Group по части мотивации персонала (таблица 1).

Инициативы по повышению показателей ССП о мотивации сотрудников

Так как цели системы мотивации сотрудников подверглись реорганизации и конкретизации, необходимо внести дополнения к принятым мерам мотивации персонала. Важно отметить, что вводимые меры должны соотноситься с остальными нововведениями, органично вписываясь в матрицу инициатив, формируемую при построении ССП.

Для повышения показателя «рост лояльности сотрудников за год» представляется возможным рассмотреть к внедрению следующие инициативы:

- внедрение промежуточной премии (или иного поощрения) по результатам первого полугодия;
- развитие системы обратной связи, в том числе по вопросам видения будущего компании;
- внедрение (развитие) элементов бирюзового управления в отделах, функционал которых это допускает.

Для повышения показателя «Рост инициативности сотрудников за год» вероятно предложить следующие дополнительные меры:

- создание системы промежуточных вознаграждений за инициативы, находящиеся на этапе разработки, согласования и тестовой эксплуатации;

- совершенствование инструмента по подаче инициативных предложений, создание корпоративного портала инициатив;
- интеграция показателей инициативности сотрудника в программу оценки персональной эффективности и потенциала к повышению.

Для способствования росту показателя «Укрепление кадровой базы сотрудников за год» целесообразно рассмотреть следующие инициативы:

- создание (развитие) системы поощрений за продолжительность работы в компании для ключевого персонала;
- анонсирование в корпоративной сети всех повышений сотрудников до 7 уровня и выше;
- интеграция показателей участия сотрудника в программе корпоративного обучения в программу оценки персональной эффективности и потенциала к повышению.

Предложенные инициативы точно взаимодействуют с элементами структур показателей, оказывая влияние не только на сами показатели, но и на систему мотивации персонала в целом. Комплексность мер наблюдается и в сбалансированной комбинации из материальных и нематериальных инициатив. Стоит также отметить, что, хотя потенциал данных инициатив по отдельности доказан опытом других компаний, необходимо провести детальный анализ мер на предмет соответствия корпоративным ценностям и мерам, вводимым в рамках реализации остальных частей ССП.

Заключение

Проведенное исследование теоретически и практически демонстрирует исключительную роль человеческого капитала в настоящем и будущем современной организации. При этом, мотивация сотрудников — обязательная часть управления данным ресурсом.

Стратегия мотивации — сложный, комплексный механизм, который должен соответствовать построенной корпоративной культуре, и, вместе с этим, максимально охватывать сотрудников организации.

Построение стратегии мотивации через призму концепции ССП позволяет формализовать контроль мотивации персонала, выразить в числах и показателях на первый взгляд нематериальное понятие, а также органично интегрировать

мотивацию персонала в ежедневное развитие организации. лять, исключать и корректировать.

В ходе проведения исследования были использованы теоретические труды о мотивации персонала и концепции ССП, а также официальные отчетные и презентационные документы компании Alibaba Group. Применены методы анализа, индукции, моделирования.

В рамках работы продемонстрирован алгоритм преобразования отдельных, уже внедренных мер мотивации, в слаженную и прозрачную стратегию мотивации, результативность которой легко измерить, а внедренные меры — добав-

Результатом проведенного в рамках данной статьи исследования является система индикаторов и инициатив, которые могут быть, как гармонично вписаны в генеральную ССП компании Alibaba Group, так и использоваться в качестве самостоятельного механизма мотивации персонала. Цель работы достигнута.

Потенциал к совершенствованию исследования видится в экономическом обосновании предложенных к реализации инициатив, а также в математическом обосновании предложенных формул расчета показателей.

Список источников

1. Каплан 2017 — Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. Москва : Олимп-Бизнес, 2017. 320 с. ISBN: 978-5-9693-0358-4.
2. Краснова 2016 — Краснова Н. Как китайские компании находят и растят таланты. Чему поучиться у Alibaba // Секрет фирмы : [сайт]. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/alibaba-talanty.htm>. Дата публикации 04.10.2016. Доступ свободный.
3. Привалова 2016 — Привалова М. В. Нематериальна система мотивации персонала / М. В. Привалова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016; 5: 57–59.
4. Самраилова 2020 — Самраилова Е. К. Современные методы мотивации и стимулирования труда работников: учебное пособие для студентов магистратуры / Е. К. Самраилова, С. А. Шапиро, О. В. Андросова. Москва : ДиректМедиа, 2020. 270 с. ISBN: 9785449912763.
5. Сю 2016 — Сю С. Особенности мотивационной политики китайской компании Alibaba Group / С. Сю // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития : труды конференции. В 2 т. Т. 2. Чебоксары : Интерактив плюс, 2016. С. 235–238. ISBN 978-5-9909215-7-3.
6. Шапиро 2020 — Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С. А. Шапиро. Москва : Кнорус, 2020. 268 с. ISBN: 978-5-406-03837-6.
7. Alibaba Group... 2021 — Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2021 Results // Alibaba Group : [сайт]. URL: https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p210513.pdf. Дата публикации 13.05.2021. Доступ свободный.
8. Alibaba Group... 2020 — Alibaba Group Fiscal Year 2020 Annual Report. Alibaba Group Holding Ltd, 2020. 386 p. URL: <https://doc.irasia.com/listco/hk/alibabagroup/annual/2020/ar2020.pdf>. Доступ свободный.

References

1. Kaplan R. S. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced Scorecard. From strategy to action]. R. S. Kaplan, D. P. Norton. Moscow : Olymp-Business Publ., 2017. 320 p. ISBN: 978-5-9693-0358-4 (in Russ.).
2. Krasnova N. *Kak kitayskiye kompanii nakhodyat i rastyat talanty. Chemu pouchit'sya u Alibaba* [How Chinese Companies Find and Raise Talent. What to learn from Alibaba]. *Sekret firmy* : [website]. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/alibaba-talanty.htm>. Date of publication 10/04/2016. Open access (in Russ.).
3. Privalova M. V. *Nematerial'na sistema motivatsii personala* [Non-material system of personnel motivation]. M. V. Privalova. *Proizvodstvennyy menedzhment: teoriya, metodologiya, praktika* [Production management: theory, methodology, practice]. 2016; 5: 57–59 (in Russ.).
4. Samrailova E. K. *Sovremennyye metody motivatsii i stimulirovaniya truda rabotnikov* [Modern methods of motivation and stimulation of workers' labor] : a textbook for graduate students. E. K. Samrailova, S. A. Shapiro, O. V. Androsova. Moscow : DirectMedia Publ., 2020. 270 p. ISBN: 9785449912763 (in Russ.).

5. Xiu S. Osobennosti motivatsionnoy politiki kitayskoy kompanii Alibaba Group [Features of the motivational policy of the Chinese company Alibaba Group]. S. Xiu. *Nauka, obrazovaniye, obshchestvo : tendentsii i perspektivy razvitiya* [Science, education, society: trends and development prospects] : proceedings of the conference. In 2 volumes. V. 2. Cheboksary : Interactive plus Publ., 2016. P. 235–238. ISBN 978-5-9909215-7-3.
6. Shapiro S. A. *Osnovy trudovoy motivatsii* [Fundamentals of labor motivation] : textbook. S. A. Shapiro. Moscow : Knorus Publ., 2020. 268 p. ISBN: 978-5-406-03837-6.

Информация об авторе:

Ладугин Никита Андреевич — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the author:

Ladugin Nikita A. – graduate student, Moscow International Higher Business School MIRBIS, 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 06.07.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 07/06/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Паспорт показателя «Рост лояльности сотрудников за год»

Паспорт показателя «Рост лояльности сотрудников за год»		
1	Общие характеристики показателя	
1.1	Код показателя	М 4.1
1.2	Наименование показателя	Рост лояльности сотрудников за год
1.3	Генеральная цель	Повышение лояльности сотрудников
1.4	Единица измерения показателя	%
1.5	Периодичность измерения показателя	ежегодно
2	Контроль, мониторинг и оценка показателя	
2.1	Владелец цели	Департамент по работе с персоналом Alibaba Group
3	Расчет показателя	
3.1	Методика расчета показателя	Коэффициент лояльности отчетного года / коэффициент лояльности предыдущего года* 100
3.2	Описание переменных	Коэффициент лояльности персонала рассчитывается на основе оценок самих сотрудников, собранных путем проведения анкетирования (12–15 вопросов). Сотрудники проставляют баллы (1–5) относительно собственной удовлетворенности по каждому вопросу, вопросы формируют 4 тематические группы. Рассчитывается средний балл по каждой группе вопросов; вес среднего балла каждой группы в общем коэффициенте — 0,25: <ul style="list-style-type: none"> • оплата труда и премирование; • социальное обеспечение; • неформальное премирование; • соответствие целей и текущего прогресса компании системе ценностей сотрудника. Полученные общие коэффициенты каждого сотрудника приводятся к общему среднему коэффициенту по компании.
3.3	Ответственный за расчет показателя	Департамент по взаимодействию с общественностью Alibaba Group
4	Границы для определения статуса показателя	
	Статус показателя	Границы значений
4.1	Хорошо	$\geq 5\%$
4.2	Допустимо	$\geq 3\%$
4.3	Плохо	$\geq 1\%$

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Паспорт показателя «Рост инициативности сотрудников за год»

1		Общие характеристики показателя	
1.1	Код показателя	М 4.2	
1.2	Наименование показателя	Рост инициативности сотрудников за год	
1.3	Генеральная цель	Повышение инициативности сотрудников	
1.4	Единица измерения показателя	%	
1.5	Периодичность измерения показателя	ежегодно	
2		Контроль, мониторинг и оценка показателя	
2.1	Владелец цели	Департамент по работе с персоналом Alibaba Group	
3		Расчет показателя	
3.1	Методика расчета показателя	Коэффициент инициативности отчетного года / коэффициент инициативности предыдущего года * 100	
3.2	Описание переменных	Коэффициент инициативности состоит из суммы составляющих: 1) Количество внедренных инициативных предложений сотрудников / общее число сотрудников * 0,8 2) Количество сотрудников, награжденных акциями компании за достижения / общее число сотрудников * 10000 сотрудников * 0,2	
3.3	Ответственный за расчет показателя	Департамент по работе с персоналом Alibaba Group	
4		Границы для определения статуса показателя	
	Статус показателя	Границы значений	
4.1	Хорошо	≥ 10 %	
4.2	Допустимо	≥ 7 %	
4.3	Плохо	≥ 3 %	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Паспорт показателя «Укрепление кадровой базы сотрудников за год»

1		Общие характеристики показателя	
1.1	Код показателя	М 4.3	
1.2	Наименование показателя	Укрепление кадровой базы сотрудников за год	
1.3	Генеральная цель	Развитие кадровой базы сотрудников	
1.4	Единица измерения показателя	%	
1.5	Периодичность измерения показателя	ежегодно	
2		Контроль, мониторинг и оценка показателя	
2.1	Владелец цели	Департамент по работе с персоналом Alibaba Group	
3		Расчет показателя	
3.1	Методика расчета показателя	Коэффициент кадровой базы отчетного года / коэффициент кадровой базы предыдущего года * 100	
3.2	Описание переменных	Коэффициент кадровой базы состоит из суммы составляющих: 1) % сохранения ключевого персонала (от 7 уровня) * 0,5 2) % сотрудников, получивших повышение до 7 уровня и выше * 0,1 3) % сотрудников, прошедших корпоративную программу обучения или нанятых по результату прохождения корпоративной программы обучения * 0,4	
3.3	Ответственный за расчет показателя	Департамент статистики Alibaba Group	
4		Границы для определения статуса показателя	
	Статус показателя	Границы значений	
4.1	Хорошо	≥ 4%	
4.2	Допустимо	≥ 2%	
4.3	Плохо	≥ 1%	