

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31): С. 196–205.

Vestnik MIRBIS. 2022; 3 (31): 196–205.

Научная статья

УДК 336.581

DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.3.20

### Реализация целей компании на основе взаимосвязи третьего уровня модели организационной культуры Эдгара Шейна и системы сбалансированных показателей

**Мария Олеговна Прокошина** — Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), Москва, Россия. [prokoshi95@mail.ru](mailto:prokoshi95@mail.ru).

**Аннотация.** Актуальность исследования заключается в достижении целей компании, по средствам сочетания системы сбалансированных показателей и стимулирования. Данная статья направлена на выявление зависимости достижения целей компании и применения стимулирования персонала. В статье рассмотрены понятия организационной культуры, модель организационной культуры Эдгара Шейна. В модели Эдгара Шейна рассмотрен третий уровень (взаимоотношения сотрудника и компании). Построена идеальная модель взаимоотношений компании и персонала, которая базируется на том, что у человека появляется потребность. В зависимости от этой потребности формируются желания. Что бы достичь, эти желания у человека появляется мотивация. Задача организации предложить то стимулирование, которым человек реализует свои желания. И реализуя желания, человек удовлетворит свои потребности. В статье рассмотрена теория потребностей Абрахама Маслоу. Рассмотрена зависимость потребностей и желаний. Рассмотрено взаимосвязь достижения целей компании, на основе сочетания системы сбалансированных показателей и организационной культуры (в виде взаимоотношений компании и персонала). Рассмотрена политика организации Университет «Синергия»: при приеме на работу у будущих сотрудников выявляют инструменты воздействия, на основе которых формируются стимулы. Этими стимулами организация заставляет хорошо выполнять свою работу. Проведены исследования реализации целей компании на основе, взаимосвязи третьего уровня модели организационной культуры Эдгара Шейна, и системы сбалансированных показателей.

**Ключевые слова:** организационная культура, мотивация, стимулирование, система сбалансированных показателей.

**Для цитирования:** Прокошина М. О. Реализация целей компании на основе, взаимосвязи третьего уровня модели организационной культуры Эдгара Шейна и системы сбалансированных показателей. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.3.20 // Вестник МИРБИС. 2022; 3: 196–205.

JEL: M21

Original article

### Implementation of the company's goals based on the relationship of the third level of the organizational culture model of Edgar Schein and the balanced scorecard

**Maria O. Prokoshina** – Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), Moscow, Russia. [prokoshi95@mail.ru](mailto:prokoshi95@mail.ru)

**Abstract.** The the relevance of the study lies in achieving the goals of the company, by means of a combination of a balanced scorecard and incentives. This article is aimed at identifying the dependence of achieving the company's goals and the use of staff incentives. The article deals with the concepts of organizational culture, Edgar Shein's model of organizational culture. Edgar Shane's model considers the third level (the relationship between the employee and the company). An ideal model of the relationship between the company and the staff has been built, which is based on the fact that a person has a need. Depending on this need, desires are formed. To achieve these desires, a person has motivation. The task of the organization is to offer the stimulation with which a person realizes his desires. And realizing desires, a person will satisfy his needs. The article considers Abraham Maslow's theory of needs. The dependence of needs and desires is considered. The relationship between achieving the company's goals is considered, based on a combination of a balanced scorecard and organizational culture (in the form of relationships between the company and staff). The policy of the Synergy University organization is considered: when hiring future employees, they identify the tools of influence, on the basis of which incentives are formed. With these incentives, the organization forces them to do their job well. Conducted research on the implementation of the company's goals on the basis of the relationship of the third level of the organizational

culture model of Edgar Shein, and the balanced scorecard:

**Key words:** organizational culture, motivation, stimulation, balanced scorecard.

**For citation:** Prokoshina M. O. Implementation of the company's goals based on the relationship of the third level of the organizational culture model of Edgar Schein and the balanced scorecard. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.3.20. *Vestnik MIRBIS*. 2022; 3: 196–205 (in Russ.).

JEL: M21

## Введение

Любая компания хочет быть успешной, с высокой прибылью, занимать лидирующие позиции в рейтингах топ-лучших компаний. Стать успешной компанией, получать высокую прибыль можно по-разному. Можно клиенту предложить низкую цену. Цену можно сбросить путем заключения контрактов с новыми поставщиками, у которых дешевле сырье. Можно упростить производство. Стать более успешной компанией, с высокой прибылью можно благодаря мощной рекламе. А можно стать успешной компанией, с высокой прибылью - развивая организационную культуру, мотивирую сотрудников, создавая для них стимулы, разного рода вознаграждения. Привязав вознаграждения к стратегическим целям можно добиться больших успехов в бизнесе. Рассмотрим несколько понятий организационная культура разных авторов.

В научный оборот термин «организационная культура» был введен американским социологом Т. Парсонсом в 1956 г. Организация, рассматриваемая как система, по Парсонсу, представляет собой устойчивый комплекс повторяющихся и взаимосвязанных социальных действий [Парсонс 1994].

Организационная культура представляет собой не явное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет сознанием людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения. [Шольц 1995]

Организационную культуру А. И. Пригожин понимает как нечто спонтанное, образующееся в результате взаимодействия деловой культуры макросреды (континента, страны, региона, вида бизнеса, отрасли, профессии) и своеобразия индивидуальных качеств участников организации [Пригожин 2003].

Еще в 1952 г. Э. Джакус рассматривал культуру организации как вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия,

который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новыми членами компании [Jaques 1952].

Организационная культура – это совокупность ценностей и норм, присущих данной компании или фирме, отражающих ее индивидуальность. Организационная культура состоит из таких компонентов: история развития организации и особенности ее деятельности, позиция и политика руководства и владельцев, служб HR, внутренний PR, регламенты, внутренние положения, инструкции, личные особенности сотрудников компании, персонал, сложившиеся ценности, нормы, стереотипы поведения и традиции, понимание целей, система ценностей, система отношений, механизмы взаимодействия [Прокошина 2021].

Существует несколько моделей организационных культур. В 1980 году американский профессор менеджмента Эдгар Шейн разработал модель организационной культуры, которая позволяет лучше разглядеть культуру внутри организации. Эдгар Шейн разделил организационную культуру на три разных уровня (уровни представлены на рисунке 1):



Рис. 1. Модель Эдгарда Шейна

Источник: Модель организационной культуры по Эдгару Шейну. Текст, изображение: электронные // Talent Management [сайт]. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4788-model-organizatsionnoj-kultury-po-edgaru-shejnu/> (дата обращения 07.04.2022).

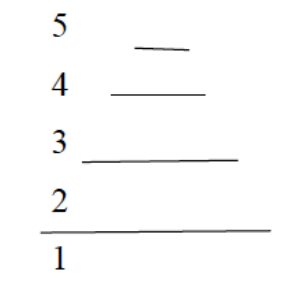
Артефакты (поверхностный уровень, первый уровень): технология, архитектура, стиль одеж-

ды, эмоциональная атмосфера, рабочее место, символы, ритуалы, церемонии [Шейн 2012].

Ценности (подповерхностный уровень, второй уровень): цели, задачи, миссия, стратегия, философия, ценности, кодекс поведения, нормы, эстетические правила [там же].

Базовые предложения (глубинный уровень, третий уровень): смысл предметов и явлений, верования, убеждения, национальный менталитет, отношения с природой, обществом, отношение к работе: статусный подход (важнее статус человека или результат его деятельности/ выполненной работы, отношения организации и сотрудников [там же]).

Особое значение имеет персонал. Политика взаимоотношений компании и персонала. Отношения между организацией и сотрудниками строятся по схеме, представленной на рисунке 3. Организация хочет, чтобы сотрудники качественно работали, а сотрудники хотят получать вознаграждения. У сотрудника до прихода в организацию есть потребности. Потребности, согласно теории Абрахама Маслоу, бывают разного уровня (рисунок 2).



**Рис. 2.** Потребности, согласно теории Абрахама Маслоу

Источник: рисунок автора по данным: Ногалес К. Пирамида потребностей Маслоу и её применение в жизни. Текст : электронный // 4brain [сайт]. URL: <https://4brain.ru/blog/%D0%BF%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%B4%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9-%D0%BC%D0%B0%D1%81-%D0%BB%D0%BE%D1%83/>. Дата публикации: 15.12.2014.

Примечание к рис. 1:

- 1 — физиологические (есть, пить, спать)
- 2 — безопасности (комфорт, постоянство условий жизни)
- 3 — социологические (принадлежность к какой-то группе, ощущать себя часть коллектива, социальные связи)
- 4 — успех (уважение со стороны других, престиж, признание, служебный рост)
- 5 — самоактуализация (самовыражение, познание, мораль, развитие)

В зависимости от того, какая потребность у человека, формируются желания. Пример: если у человека потребность уровня безопасность, а именно, комфорт, то его желанием будет любой дешевый, кнопочный телефон, чтобы звонить и писать.

Если у человека потребность уровня социологические, то желанием будет телефон поддерживающей социальные сети, что бы ощущать себя частью определенного общества или принадлежность к социальной группе, например, к обществу инстаграмщиков, блогеров (выкладывать фотографии, видео, истории).

Если у человека потребность успеха, то желание будет купить айфон или другой дорогой телефон. Так как это престижно, успешно.

Желание формирует мотивацию. Пример: мне нужно заработать деньги, что бы купить айфон и реализовать потребность успеха. Сотрудник приходит в организацию уже с мотивацией. Мотивация — это то, что изнутри побуждает сотрудника работать. У кого-то мотивация более высокая у кого-то низкая. Мотивация это старание сотрудника реализовать желания, его стремления достичь желаемого. А организация предлагает стимулирование сотрудникам. Организация предлагает то стимулирование, которое желает сам сотрудник. Сотрудник начинает выполнять действия (работать). После завершения действий (работы) появляется результат. Если результат положительный (компанию устраивает сделанная работа сотрудником), то сотрудник получает вознаграждение (заложенное в стимуле). И этим вознаграждением сотрудник реализовывает свои желания. Осуществляя свои желания, закрывает свои потребности. Если после выполненной работы результаты отрицательные, то сотрудник не получает вознаграждения, а получает замечание или предупреждение. Далее сотрудник пересматривает свои действия. Организация реализовывает желания, с помощью которых сотрудник закрывает свои потребности. Реализация желаний происходит через стимулирование, которое она предоставит за отлично выполненную работу сотрудником. Схема представлена на рисунке 3. Стимул это:

1. То, что побуждает человека к действиям, к достижению цели
2. Эта та ценность, которая интересна человеку

- 3. Это то, чем можно заинтересовать человека
- 4. Психологический инструмент управления человеком [Прокошина 2022]

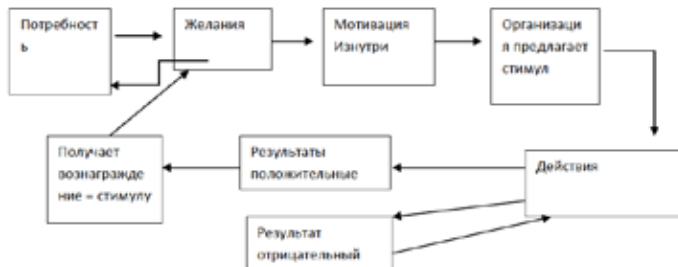


Рис. 3. Схема взаимоотношений персонала и компании

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Многие компании уже на этапе первого собеседования выявляют у будущего сотрудника рычаги воздействия на человека, что бы предложить тот стимул, который заинтересует будущего сотрудника. Например: компания Университет «Синергия» на этапе первого собеседования задает вопросы будущему сотруднику: «Какую вы нужно платить заработную плату, что бы вы хорошо работали? При какой заработной плате вы перестанете должным образом выполнять свои должностные обязанности?»

Мотивация — специфическое состояние, ориентированное на реализацию потребностей. Мотивация обнаруживается следствием, а не причиной недостаточного удовлетворения потребностей, при этом процесс внутренней мотивации есть процесс осознанный и управляемый, вызванный состоянием осознанной недостаточной удовлетворенности потребностей. Поскольку нет ни одного человека, который полностью удовлетворен, у каждого человека есть мотивация. [Салихов 2016]

Стимулирование хорошо сочетать с системой сбалансированных показателей.

Одна из главных задач внедрения ССП — добиться того, чтобы ежедневная деятельность каждого сотрудника была направлена на реализацию стратегии компании. Однако даже высококвалифицированный персонал не может содействовать улучшению бизнеса организации, если не имеет достаточной мотивации и свободы в принятии решений. Все должны иметь стимул для достижения поставленных целей. Индикатором понимания стратегии может стать сбалан-

сированная система показателей. Руководители используют ССП для того, чтобы рассказать о новой стратегии и обучить людей, работающих в компании. Но не менее важно привязать сбалансированную систему показателей к системе мотивации персонала<sup>1</sup>.

Многие успешные организации ставят вознаграждение как способ стимулирования деятельности сотрудника в зависимости от ССП. Использование сбалансированных систем показателей бизнес-единиц и подразделений как основы для вознаграждения придает особое значение работе в команде для реализации стратегии<sup>2</sup>.

Система стимулирования персонала на основе ССП — это механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании, а затем контроля их достижения через показатели.

Построение системы стимулирования на основе ссп:

- 1 этап — ставятся стратегические цели. К целям разрабатываются показатели. Далее разрабатываются инициативы;
- 2 этап — распределяется, кто за что отвечает, кто что выполняет;
- 3 этап — утверждается бюджет. Разрабатывается сама мотивация. Какие материальные бонусы (какой диапазон финансовых бонусов) и какие моральные бонусы [Мозговой 2011].

При разработке системы стимулирования на основе сбалансированной системы показателей важно учитывать следующее:

- 1) объективность — результат должен соответствовать вознаграждению;
- 2) предсказуемость и управляемость — работник должен знать и понимать какое вознаграждение ждет его в конце;
- 3) своевременность — полученный во время по достижению поставленной цели;
- 4) значимость — при построении системы мотивации надо учитывать психологические аспекты, что человеку важно и то ради чего готов работать;
- 5) справедливость и понятность — для каждого сотрудника должна быть понятна и справедлива;

1 Мотивация и ССП. Текст: электронный // МАГ консалтинг [сайт]. URL: <https://mag-consulting.ru/asp/motivbsc> (дата обращения 12.04.2022).

2 Там же.

б) адекватность — вознаграждение должно соответствовать проделанной работе, трудовому вкладу [Мозговой 2011].

Связь системы стимулирования со сбалансированной системой показателей приведет к следующим результатам:

- стимулирование достижения бизнес-целей компании путем оплаты по запланированным результатам (показателям);
- создание понятной причинно-следственной связи между результатами труда каждого работника и целями компании [Сумароков 2007].

Стимулирование хорошо сочетать с системой сбалансированных показателей. Так как при помощи система сбалансированных показателей получится реализовать стратегию компании, так же осуществлять текущий контроль деятельности фирмы и отклонение от заданных параметров. Система сбалансированных показателей является индикатором выполнения стратегии компании. Если сотрудникам дать стимул и показатели, стратегические цели, которые надо достичь, то компания реализует свою стратегию, добьется нужных результатов. А любая стратегия направлена на улучшение компании.

### Исследование

Исследования будут проходить в структурном подразделении Х. В структурном подразделении Х работают: руководитель структурного подразделения Х и три менеджера по продажам образовательных услуг в сфере повышения квалификации врачей и среднего медицинского персонала, так же медицинские курсы. Этапы построения стимулирования на основе ССП:

1 этап: назначаем цели, которые надо достичь нашим сотрудникам. К каждой цели привязываем показатель. Что бы достичь тот или иной показатель нужны инициативы. В инициативах на всех составляющих применяется стимулирование сотрудников;

2 этап: распределение, кто за что отвечает, кто что выполняет (приведено в таблице № 1 для менеджеров, для руководителя в таблице № 2). Что бы сотрудники совершали действия я применю стимуляцию. Стимулы будут вознаграждения (ма-

териальные и моральные) и юридические;

3 этап: разработка системы вознаграждения. В качестве мотивации буду рассматривать стимулы:

1. Материальные стимулы — денежные вознаграждения. Получают если показатель будет выполнен на отлично (зеленый).
2. Моральные стимулы — повышение в должности. Получают если показатель будет выполнен на отлично (зеленый).
3. Юридические — выговоры, предупреждения, увольнение. Этот стимул для людей, на которых не действуют материальные и моральные стимулы. Юридический стимул для людей, у которых девиз «моя трудовая лежит на работе, стаж идет, зарплату какую-то получаю, работаю по минимуму и бонусы мне не нужны в виде материальных или моральных благ». Это люди низкой мотивации. Они не стремятся реализовывать цели компании. Что бы таких людей побудить к достижению стратегических целей нужны юридические стимулы. Получают, если показатель выполнен плохо (красный).

4 этап — процесс исследования стимулирования сотрудников. Для того что бы выявить для какого сотрудника важен какой стимул — автор предлагает исследовать стимулирование у сотрудников в виде прохождения опрос, который будет состоять из двух вопросов. Первый вопрос закрытого типа. Второй вопрос открытого типа. После письменного опроса пройти интервью (для того что бы более детально обговорить суммы вознаграждения и т. п.).

Анкета № 1:

1. Какое вы хотите получить вознаграждение?
    - А) финансовое (деньги)
    - Б) моральное (повышение в должности)
    - В) никакое (я не собираюсь достигать стратегических целей компании)
  2. Опишите какую сумму денег или должность вы хотите получить за достигнутые цели и показатели [Прокошина 2022].
- Таблица 1. ССП для менеджеров

Составляющая	Цель	Показатели	Инициативы
--------------	------	------------	------------

Финансы	Увеличить прибыль	Прибыль (рублей) <b>4 000 000–3 000 000 рублей в месяц отлично</b> <b>2 999 000 –2 500 000 рублей в месяц хорошо</b> <b>Ниже 2 500 000 рублей в месяц плохо</b>	1. Применение стимулов: материальные, моральные, юридические 2. Увеличить продажи
Клиенты	Увеличить число клиентов	1. Количество заключенных договоров (штук) <b>64–60 (штук) в месяц отлично</b> <b>59–30 штук в месяц хорошо</b> <b>Ниже 30 штук плохо</b> 2. Количество новых клиентов (штук) <b>44–40 штук в месяц отлично</b> <b>39–30 штук в месяц хорошо</b> <b>Меньше 30 штук в месяц плохо</b>	Применение стимулов: материальные, моральные, юридические Заключение договоров Привлечение новых клиентов
Бизнес-процессы	Увеличить качество выполнения работы	1. Количество правильно заключенных договоров с клиентом (штук) <b>64–60 штук в месяц отлично</b> <b>59–30 штук в месяц хорошо</b> <b>Ниже 30 штук в месяц плохо</b> 2. Время, проведенное на работе (часы в день) <b>8 часа отлично</b> <b>7,5 хорошо</b> <b>7,4 плохо</b> 3. Количество жалоб от клиентов (штук) <b>1 штук в месяц отлично</b> <b>2–3 штук в месяц хорошо</b> <b>Больше 3 штук в месяц плохо</b>	Применение стимулов: материальные, моральные, юридические Повысить качество заключения договоров
Развитие	Повысить профессионализм сотрудников	Количество изученных регламентов (штук) <b>4 штуки отлично</b> <b>3 штуки хорошо</b> <b>Меньше 3 штук плохо</b>	1. Применение стимулов: материальные, моральные, юридические 2. Изучение регламентов

Таблица 2. ССП для руководителя

Составляющая	Цель	Показатели	Инициативы
Финансы	Увеличить доход	Доход (рублей) <b>4 500 000–4 000 000 рублей в месяц отлично</b> <b>3 999 000–3 900 000 рублей в месяц хорошо</b> <b>Ниже 3 900 000 рублей в месяц плохо</b>	1. Применение стимулов: материальные, моральные, юридические 2. Создание прибыльных курсов
Клиенты	Увеличить число клиентов	1. Количество клиентов желающих заключить договор на новую образовательную программу (штук) <b>70–68 штук в месяц отлично</b> <b>67–50 штук в месяц хорошо</b> <b>Ниже 50 штук в месяц плохо</b>	1. Применение стимулов: материальные, моральные, юридические 2. Развить имидж за счет создания новых интересных, актуальных, необычных курсов.
Бизнес-процессы	Создавать новые продукты	1. Количество разработанных новых курсов (направлений) (штук) <b>3–2 штук в месяц отлично</b> <b>1 штука в месяц хорошо</b> <b>0 штук в месяц плохо</b> 2. Время проведенное на работе	Применение стимулов: материальные, моральные, юридические Разработка новых курсов(учебный планы, рабочие программы, календарно-тематические
Развитие	Повысить профессионализм сотрудников	Количество изученных регламентов, положений (штук) <b>10 штук отлично</b> <b>9 штук хорошо</b> <b>Ниже 9 штук плохо</b>	Применение стимулов: материальные, моральные, юридические Изучение регламентов, положений

**Результаты**

Результаты деятельности каждого менеджера с использованием стимулирования и ССП представлены в таблице 3.

с использованием стимулирования и ССП пред-

Таблица 3. Результаты деятельности каждого менеджера

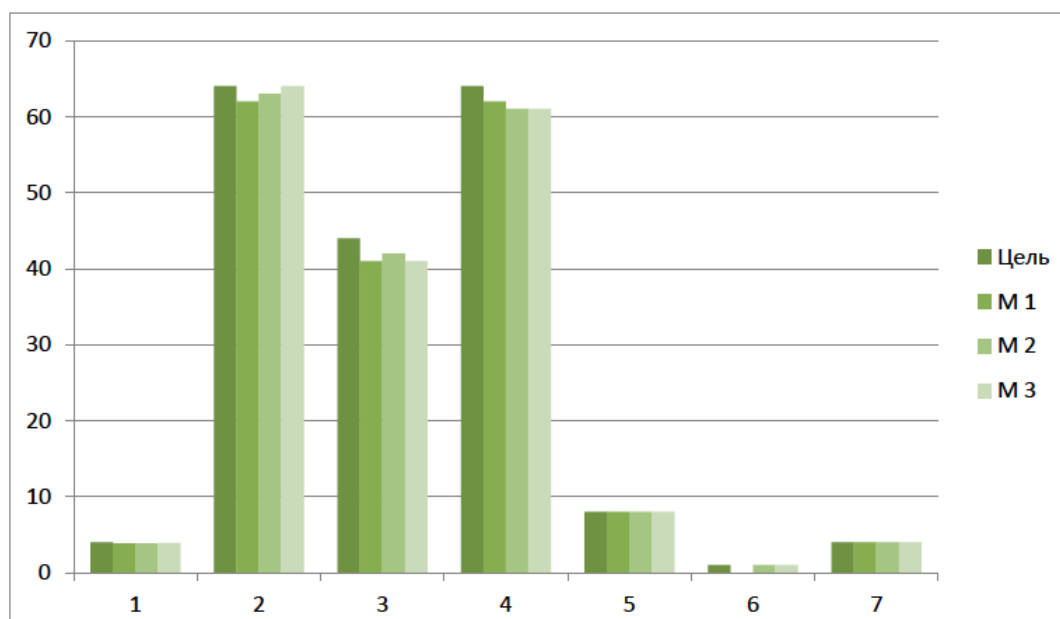
Составляющая	Цель	Показатели, которые достиг менеджер 1	Показатели, которые достиг менеджер 2	Показатели, которые достиг менеджер 3	Инициативы
Финансы	Увеличить доход	Доход (рублей) 3 8500 000 рублей в месяц	Доход (рублей) 3 855 000 рублей в месяц	Доход (рублей) 3 855 000 рублей в месяц	1. Применение стимулов: материальные, моральные, юридические 2. Увеличить продажи
Клиенты	Увеличить число клиентов	1. Количество заключенных договоров (штук) 62 штуки в месяц 2. Количество новых клиентов (штук)	1. Количество заключенных договоров (штук) 63 штуки в месяц 2. Количество новых клиентов (штук) 42 штуки в месц	1. Количество заключенных договоров (штук) 64 штуки в месяц 2. Количество новых клиентов (штук) 43 штуки в месяц	1. Применение стимулов: материальные, моральные, юридические 2. Заключение договоров 3. Привлечение новых клиентов
Бизнес-процессы	Увеличить качество выполнения работы	1. Количество правильно заключенных договоров с клиентом (штук) 62 штуки в месяц 2. Время, проведенное на работе (часы в день) 8 часа 3. Количество жалоб клиентов и возможных клиентов (штук) 0 штук в месяц	1. Количество правильно заключенных договоров с клиентом (штук) 62 штуки в месяц 2. Время, проведенное на работе (часы в день) 8 часа 3. Количество жалоб клиентов и возможных клиентов (штук) 1 штука в месяц	1. Количество правильно заключенных договоров с клиентом (штук) 61 штука в месяц 2. Время, проведенное на работе (часы в день) 8 часа 3. Количество жалоб клиентов и возможных клиентов (штук) 1 штука в месяц	1. Применение стимулов: материальные, моральные, юридические 2. Повысить качество заключения договоров
Развитие	Повысить профессионализм	Количество изученных регламентов (штук) 4 штуки	Количество изученных регламентов (штук) 4 штуки	Количество изученных регламентов (штук) 4 штуки	1. Применение стимулов: материальные, моральные, юридические 2. Изучение регламентов

Источник: таблицы 1-4 составлены автором по данным настоящего исследования

Результаты деятельности руководителя подразделения с применение стимулирования и ССП представлены в таблице 4.

**Таблица 4. Результаты деятельности руководителя подразделения с применение стимулирования и ССП**

Составляющая	Цель	Показатели	Инициативы
Финансы	Увеличить доход	Доход (рублей) 4 200 000 рублей в месяц	1. Применение стимулов: материальные, моральные, юридические 2. Создание прибыльных курсов
Клиенты	Увеличить число клиентов	1. Количество клиентов заключивших договор на новую образовательную программу (штук) 69 штук в месяц	1. Применение стимулов: материальные, моральные, юридические 2. Развить имидж за счет создания новых интересных, актуальных, необычных курсов.
Бизнес-процессы	Создавать новые продукты	1. Количество разработанных новых курсов(штук) 3штук в месяц 2. Время проведенное на работе (часы в день) 8 часа	1. Применение стимулов: материальные, моральные, юридические 2. Разработка новых курсов(учебный планы, рабочие программы, календарно-тематические планы)
Развитие	Повысить профессионализм сотрудников	Количество изученных регламентов, положений (штук) Количество изученных регламентов, положений (штук) 10 штук	1. Применение стимулов: материальные, моральные, юридические 2. Изучение регламентов, положений



**Рис. 4.** Диаграмма результатов менеджеров

Источник: диаграмма составлена автором по данным настоящего исследования

Примечание к рис. 4:

Цель — то, что требовалось от менеджеров, M1, M2, M3 — менеджеры

По горизонтали числа:

1 — доход

2 — количество заключенных договоров

3 — количество новых клиентов

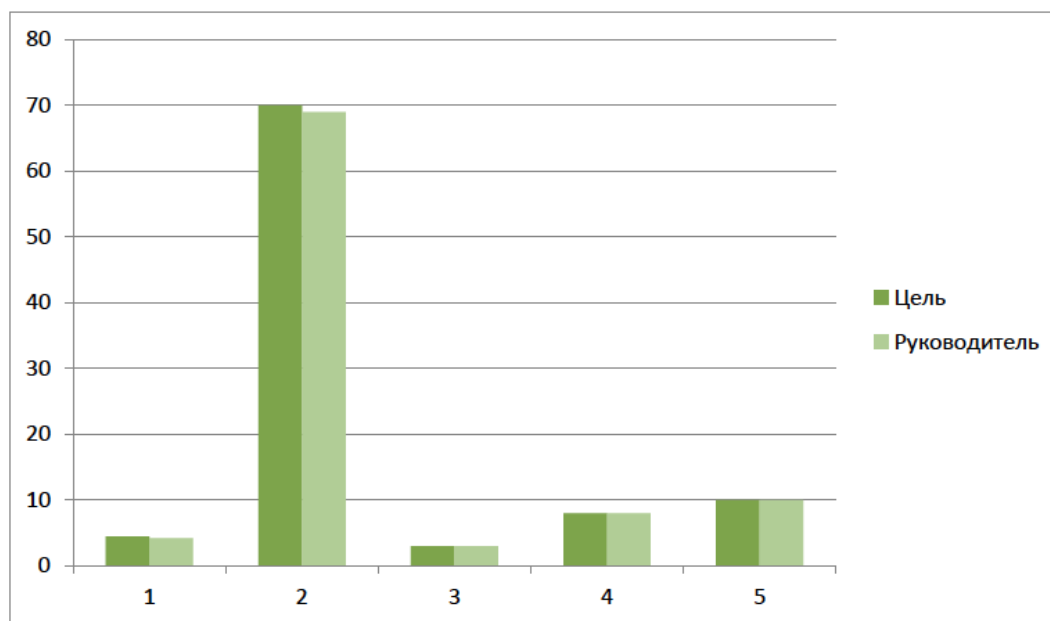
4 — количество правильно заключенных договоров с клиентом

5 — время проведенное на работе

6 — количество жалоб клиентов и возможных клиентов

7 — количество изученных регламентов





**Рис. 5.** Диаграмма результатов руководителя

Источник: диаграмма составлена автором по данным настоящего исследования

Примечание к рис. 5:

Цель — то, что требовалось от руководителя; руководитель — его достижения

По горизонтали числа:

1 — доход

2 — количество клиентов заключивших договор на новую образовательную программу

3 — количество разработанных новых курсов

4 — время проведенное на работе

5 — количество изученных регламентов, положений, количество изученных регламентов, положений

Сравнивая цифровые показатели, которые лей разработать показатели. Показатели будут хотела получить компания и, которые в итоге получила — не сильно отличаются. Так же согласно диаграммам сотрудники достигли цели компании. Следовательно, применяя мотивацию — компания достигла поставленных стратегических целей.

### Заключение

Подводя итог, компания может добиться успеха, повысить рентабельность благодаря сочетанию системы сбалансированных показателей и стимулирования. Компании нужно создать стратегические цели. Для контроля достижения це-

лей разработать показатели. Показатели будут сигналом достижения стратегических целей. Разработать инициативы — это проекты, которые необходимо создать, чтобы цель была реализована. Для того, что бы сподвигнуть персонал на достижение цели нужно — применить стимулирование — стимулы в виде вознаграждений (материальных и моральных) или наказаний (юридических). Вознаграждения и наказания привязать к результатам достижения стратегических целей. Главное что бы стимулы, которые предоставляет компания, совпадали с желаниями сотрудника.

### Список источников

1. Мозговой 2011 — Мозговой А. Система сбалансированных показателей как инструмент мотивации персонала / А. Мозговой, А. Кофанова. EDN RPOVZZ // Кадровик. 2011; 6:113-124. ISSN: 2074-0107.
2. Парсонс 1994 — Парсонс Т. Система координат и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем // Американская социологическая мысль : тексты. Москва : МГУ, 1994. 496 с. С. 462–478. ISBN: 5-211-03099-0.
3. Пригожин 2003 — Пригожин А. И. Организационная культура и ее преобразование. EDN: OOOQAJ // Общественные науки и современность = Social sciences and contemporary world. 2003; 5:12–22.
4. Прокошина 2022 — Прокошина М. О. Влияние мотивации на качество работы персонала. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.1.21. EDN KTNZFK // Вестник МИРБИС. 2022; 1:163–168.

5. Прокошина 2021 — Прокошина М. О. Влияние обучения персонала на прибыль компании. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.13. EDN: BQODKT // Вестник МИРБИС. 2021; 1:121–125.
6. Салихов 2016 — Салихов А. А. Мотивация персонала / А. А. Салихов, Р. Г. Абдрахимова. EDN: WAFQIN // Символ науки: международный научный журнал = Symbol of Science: International Scientific Journal. 2016. № 5-1:188–190.
7. Сумароков 2007 — Сумароков С. Н. Методические подходы к формированию организационного поведения в системе предпринимательства : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. Великий Новгород, 2007.
8. Шейн 2012 — Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 352 с. ISBN: 978-5-459-01127-2, 978-0-470-18586-5.
9. Шольц 1995 — Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью // Проблемы теории и практики управления. 1995; 3:111–114. ISSN: 0234-4505.
10. Jaques 2002 — Jaques E. *The Changing Culture of Factory*. New York: Dryden Press, 1952. Copyright Year 2002. Published March 19, 2007 by Routledge. 368 Pages. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315013725/changing-culture-factory-elliott-jaques> (дата обращения 07.04.2022).

### References

1. Mozgovoy A. Sistema sbalansirovannykh pokazateley kak instrument motivatsii personala [Balanced Scorecard as a tool to motivate staff]. By A. Mozgovoy, A. Kofanova. EDN RPQVZ. *Kadrovik*. 2011; 6:113-124. ISSN: 2074-0107 (in Russ.).
2. Parsons T. Sistema koordinat i obshchaya teoriya sistem deystviya: kul'tura, lichnost' i mesto sotsial'nykh sistem [The system of coordinates and the general theory of systems of action: culture, personality and the place of social systems]. *Amerikanskaya sotsiologicheskaya mysl'* [American sociological thought] : texts. Moscow : MGU Publ., 1994. 496 p. pp. 462–478. ISBN: 5-211-03099-0 (in Russ.).
3. Prigozhin A. I. Organizatsionnaya kul'tura i yeye preobrazovaniye [Organizational culture and its transformation]. EDN: OOQQAJ. *Social sciences and contemporary world*. 2003; 5:12–22 (in Russ.).
4. Prokoshina M. O. Vliyaniye motivatsii na kachestvo raboty personala [Influence of motivation on the quality of personnel work]. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.1.21. EDN KTZNFK. *Vestnik MIRBIS*. 2022; 1:163-168 (in Russ.).
5. Prokoshina M. O. Vliyaniye obucheniya personala na pribyl' kompanii [The impact of staff training on company profits]. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.13. EDN: BQODKT. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1:121-125 (in Russ.).
6. Salikhov A. A. Motivatsiya personala [Staff motivation]. By A. A. Salikhov, R. G. Abdrakhimova. EDN: WAFQIN. *Symbol of Science: International Scientific Journal*. 2016; 5-1:188–190 (in Russ.).
7. Sumarokov S. N. *Metodicheskiye podkhody k formirovaniyu organizatsionnogo povedeniya v sisteme predprinimatel'stva* [Methodological approaches to the formation of organizational behavior in the system of entrepreneurship] : dissertation ... Cand. Econ. Sci. : 08.00.05. Veliky Novgorod, 2007 (in Russ.).
8. Shane E. H. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg : Piter Publ., 2012. 352 p. ISBN: 978-5-459-01127-2, 978-0-470-18586-5 (in Russ.).
9. Scholz K. Organizatsionnaya kul'tura: mezhdru illyuziyey i real'nost'yu [Organizational culture: between illusion and reality]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management]. 1995; 3:111-114. ISSN: 0234-4505 (in Russ.).
10. Jaques E. *The Changing Culture of Factory*. New York: Dryden Press, 1952. Copyright Year 2002. Published March 19, 2007 by Routledge. 368 Pages. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315013725/changing-culture-factory-elliott-jaques> (accessed 04/07/2022).

#### Информация об авторе:

**Прокошина Мария Олеговна** — студентка магистратуры; Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), ул. Марксистская, дом 34, корп.7, Москва 109147, Россия. Научный руководитель: **Суетин Сергей Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент, Институт МИРБИС. РИНЦ AuthorID: 445014.

#### Information about the author:

**Prokoshina Maria O.** – master student, Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), st. Marksistskaya, 34/7, Moscow 109147, Russia. Supervisor: **Suetin Sergey N.**– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, MIRBIS Institute. RSCI AuthorID: 445014.

Статья поступила в редакцию 06.05.2022; одобрена после рецензирования 17.05.2022; принята к публикации 20.09.2022. The article was submitted 05/06/2022; approved after reviewing 05/17/2022; accepted for publication 09/20/2022.