УДК 331.101.3:005.216.1

DOI: 10.15862/166EVN514 (<https://doi.org/10.15862/166EVN514>)

Мозговой Александр Иванович

ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

Россия, Москва¹

Доцент кафедры международного производственного бизнеса ГУУ

Кандидат экономических наук

mozgovoy_a@mail.ru

Мотивация персонала на основе системы сбалансированных показателей

Аннотация. Статья посвящена практическим вопросам построения эффективной системы мотивации на промышленном предприятии. Для построения системы мотивации персонала предлагается интегрировать систему сбалансированных показателей и систему управления персоналом. Через систему сбалансированных показателей происходит конкретизация и доведение стратегии предприятия до каждого подразделения и сотрудника, а через механизмы системы управления персоналом осуществляется мотивация и стимулирование персонала к достижению поставленных целей.

Статья содержит методические рекомендации по построению эффективной системы мотивации персонала на основе системы сбалансированных показателей. Особое внимание в статье уделено практическим вопросам по внедрению системы мотивации персонала на ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Система мотивации персонала на этом предприятии охватывает сотрудников различного уровня управления, объединяет интересы сотрудников со стратегическими целями предприятия. Для достижения этого создается специальный механизм. Этот механизм основан на системе сбалансированных показателей: до персонала доводятся стратегические цели и ключевые факторы успеха, содержащиеся в стратегических картах. Затем осуществляется контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности. Таким способом осуществляется мотивация и стимулирование персонала к достижению поставленных целей.

Ключевые слова: индекс реализации стратегии; карты ключевых показателей эффективности; каскадирование сбалансированной системы показателей; ключевые индикаторы; ключевые показатели эффективности; ключевые факторы успеха; концепция системы согласования целей; система сбалансированных показателей; стратегические карты.

¹ 109542, Москва, Рязанский проспект, 99

Сбалансированная система показателей (ССП) – это технология стратегического управления организацией, которая обеспечивает:

- организацию деятельности компании в соответствии с заявленными стратегическими целями;
- взаимосвязь между стратегическим, оперативным и бюджетным планированием;
- распределение ресурсов в соответствии со стратегическими приоритетами;
- оперативный контроль достижения стратегических целей;
- согласованность финансовых и нефинансовых параметров развития и прозрачность причинно-следственных связей финансовых характеристик с нефинансовыми [5].

Эффективно разработанная система сбалансированных показателей поддерживает четкое видение будущих ключевых индикаторов, а по прошествии времени позволяет нам точно определить степень достижения поставленных перед компанией стратегических целей. С помощью ССП финансовое будущее компании можно надежно прогнозировать, а ожиданиями инвестора — управлять досрочно, контролируя определенные нефинансовые индикаторы.

По мнению Р. Коплана и Д. Нортонa [4], система сбалансированных показателей помогает согласовать интересы сотрудников на различных уровнях внутри организации, направляя их внимание на один и тот же набор индикаторов, поэтому эта система может быть с успехом использована для создания эффективной системы мотивации персонала, прежде всего менеджеров.

Представленная в данной статье **система мотивации персонала на основе ССП** – это механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и ключевых факторов успеха (КФУ) через стратегические карты (СК), а затем контроля их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ). КПЭ по сути являются измерителями достижения целей, а также показателями эффективности работы каждого подразделения и даже отдельного сотрудника. А поскольку достигать поставленные цели необходимо конкретным менеджерам, то необходимо для них создать такую систему мотивации, которая бы связывала их усилия с соответствующим адекватным вознаграждением.

Для построения эффективной системы мотивации персонала предлагается интегрировать ССП и систему управления персоналом. Через ССП происходит конкретизация и доведение стратегии предприятия до каждого подразделения, сотрудника, а через механизмы системы управления персоналом осуществляется мотивация и стимулирование персонала достигать поставленные цели.

Следует отметить, что сам факт сообщения стратегических целей сотрудникам еще не означает, что сотрудники будут стремиться к достижению стратегических целей. Коммуницирование стратегии означает лишь, что уменьшается риск непонимания сотрудниками стратегии компании и выполнения ими действий, противоречащих выполнению стратегии. Как показывает практический опыт, стратегические цели компании и деятельность отдельных сотрудников зачастую не связаны между собой. Несмотря на то, что многие сотрудники знают стратегию компании, они могут не располагать информацией о том, какие действия следует предпринимать для достижения стратегических целей. Кроме того, у сотрудников может отсутствовать какая-либо мотивация к достижению поставленных целей.

Таким образом, сформулированные цели должны быть конкретизированы для уровня конкретного сотрудника и связаны с его непосредственной деятельностью. И наконец, у сотрудника должна быть мотивация к достижению поставленных целей.

Вышеперечисленные требования можно соблюсти благодаря детализации разработанных стратегических целей до такой степени, чтобы они стали понятны конкретным исполнителям. Такая детализация осуществляется в ходе процесса **каскадирования** сбалансированной системы показателей. Цели, разработанные для конкретного сотрудника на основе целей компании в целом, обсуждаются с самим сотрудником (так называемый процесс согласования целей). Как правило, с сотрудником обсуждаются цели, которые непосредственно влияют на достижение стратегических целей компании в целом. Тем самым сотрудник получает более точную информацию о направлении своей деятельности.

Для того, чтобы сотрудники сфокусировались на этих целях необходимы соответствующие стимулы — связь достижения целей с системой мотивации. К важнейшим предпосылкам действенности процесса согласования целей с сотрудниками относятся такие, как: достижимость поставленных целей с точки зрения самого сотрудника, привлекательная для сотрудника зависимость между требуемым результатом и ожидаемым вознаграждением (см. рис. 1). Ориентация поведения сотрудников на достижение стратегических целей компании достигается в ходе построения ССП: сотрудники знают стратегические цели компании в целом, какие действия они должны предпринимать для достижения этих целей и мотивированы на выполнение этих действий.

Рис. 1. *Согласование целей с сотрудниками, и оплата труда [3]*

Система мотивации персонала, основанная на ССП, должна отвечать таким требованиям, как:

- **практичность:** практическая реализуемость за счет построения оптимальных процессов и формирования умеренной сложности;
- **прозрачность:** система мотивации будет работать, если цели, оценочные показатели и система оплаты труда понятны сотрудникам, участвующим в реализации стратегии;
- **рентабельность:** рентабельность как важнейшая предпосылка внедрения новой системы мотивации в значительной мере зависит от того, насколько сбалансировано соотношение между размером оплаты труда и достигнутыми результатами компаний (подразделением);
- **легитимность:** основанная на ССП система мотивации персонала может быть внедрена только в том случае, если она не противоречит правовым рамочным условиям [4].

На рис. 2 изображены этапы создания системы мотивации персонала, основанной на ССП.

Рис. 2. Алгоритм разработки системы мотивации [3]

На 1-ом этапе построения системы мотивации создается концепция системы согласования целей с сотрудниками. На основе этого на 2-м этапе разрабатывается система оплаты труда, привязанная к результатам деятельности. На 3-ем этапе разрабатывается процесс согласования целей и оплаты труда, а также необходимая для выполнения процесса документация. Рассмотрим каждый этап подробнее.

Этап №1. Сначала следует определить число уровней иерархии, для которых будут формулироваться цели. В качестве возможных уровней можно назвать:

- уровень компании в целом;
- уровень функциональных сфер (дивизионов);
- уровень отделов и уровень отдельных сотрудников.

У коллективных уровней формулирования целей есть такое преимущество, как достаточная простота измерения их достижения и степени влияния на цели компании в целом. Однако, обратная сторона медали — это неясная ответственность и опосредованные возможности влияния отдельных сотрудников на достижение целей группы. Поэтому на практике чаще всего комбинируют индивидуальные цели с коллективными.

Цели структурных подразделений и целевые значения описывающих их показателей напрямую выводятся из так называемой Карты целей компании. Для индивидуального уровня целей реализуется процесс согласования целей с конкретным сотрудником (см. рис. 3). Эти цели измеряют **вклад сотрудника в достижение целей** вышестоящих уровней или компании в целом.

Рис. 3. ССП как источник формирования индивидуальных целей

Этап №2. Если поставленные цели достигаются, то сотрудники получают обещанное им стоимостное (материальное) и нестоимостное (нематериальное) вознаграждение. Практический опыт показывает, что персонал готов концентрироваться на достижении поставленных целей, если цели реалистичные. Слишком сложные цели, вероятность достижения которых довольно невелика, не мотивируют персонал. Материальная мотивация сотрудников за достижение целей может быть дополнена нематериальной, это может содержаться в трудовом договоре. Следует понимать, что разработанная нами система мотивации будет действенной только в том случае, если она привлекательна для персонала. Это, в свою очередь, имеет место в том случае, если сотрудник субъективно оценивает размер своего вознаграждения как соответствующий достигнутому результату.

Система мотивации должна быть сбалансированной и по форме, и по структуре. При рассмотрении структуры системы мотивации персонала, в частности доли переменной составляющей в общей сумме заработной платы, следует учитывать два параметра – это стимулирующее воздействие и согласие. При увеличении доли переменной составляющей в структуре системы оплаты труда возрастет ее стимулирующее воздействие, но, как правило, постепенно начинает снижаться акцептабельность (то есть лояльность).

Кривая стимулирующего воздействия может быть разной: линейной, прогрессивной, регрессивной или ступенчатой. В системе мотивации можно определить нижнюю и верхнюю границы. На степень стимулирующего воздействия влияет также частота выплаты заработной платы. Например, разовая выплата крупной суммы в конце года (годовой бонус) имеет высокую степень привлекательности. Система мотивации включает две составляющие: стоимостную (выплата денег) и нестоимостную (например, дополнительные дни отпуска, мероприятия по повышению квалификации, продвижение по службе, моральные поощрения и др.).

Этап №3. Необходимо согласовать цели с сотрудниками и внедрить систему мотивации персонала, основанную на ССП. В рамках собеседований с сотрудниками согласовываются сами цели (например, стратегические цели, индивидуальные цели личного развития, оперативные цели и др.), их вес в общей системе целей и сроки реализации. Результаты этого процесса могут быть запротоколированы, например, в виде формуляра, представленном на рис. 4.

В течение одного года проводится оценка достижения поставленных целей и определяется необходимость корректирующих мероприятий или внесения других изменений. В конце года проводится собеседование руководителя с подчиненным, на котором оценивается степень достижения согласованных целей. Результатом этой оценки является определение величины переменной составляющей в заработной плате (см. рис. 2, этап 2). Если цели достигнуты по всем уровням иерархии целей организации, то переменная составляющая системы мотивации выплачивается сотрудникам.

Фамилия сотрудника: Учетный номер:								
№	Цель	Вес	Степень достижения цели				Вес*Степень достижения цели	Комментарий
			Цель не достигнута (0)	Цель достигнута частично (0,5 – 0,8)	Цель достигнута (0,8 – 1)	Цель перевыполнена (1 – 1,5)		
Стратегические цели и мероприятия (из проекций «Финансы», «Клиенты» и «Внутренние бизнес-процессы» системы ССП)								
Индивидуальные цели развития и мероприятия (из проекции «Обучение и развитие»)								
Оперативные и прочие личные цели								
Сумма: Индивидуальная степень достижения целей:								

Рис. 4. Формуляр для процесса согласования целей [3]

В рамках данной статьи мы рассмотрим **процесс внедрения системы мотивации персонала**, основанной на ССП, на примере ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ОАО «ММК») с **целью** повышения эффективности мотивации персонала, создания четкой взаимосвязи между усилиями и заработной платой работников и финансовыми результатами предприятия.

Управление современным эффективным промышленным предприятием с использованием ССП предполагает:

- 1) формулирование целей компании в виде ключевых факторов успеха (КФУ) из стратегической карты верхнего уровня (СКВУ) [2];
- 2) декомпозицию КФУ компании на КФУ более низких уровней управления (каскадирование ССП);
- 3) разработку для каждого КФУ ключевых показателей эффективности (КПЭ) и их целевых значений на долгосрочную перспективу;

- 4) закрепление ответственности за достижение целевых значений КПЭ за определенными руководителями;
- 5) создание системы оперативного и бюджетного планирования, ориентированной на ССП;
- 6) интеграцию ССП с действующими системами управления;
- 7) создание системы мотивации, ориентированной на достижение целевых значений КПЭ.

С учетом этого предлагаем следующие **три этапа построения** системы мотивации, основанной на ССП [2]:

1. Формирование карт КПЭ и их целевых значений:
 - 1.1. Формирование карт КПЭ.
 - 1.2. Расчет планового премиального фонда.
2. Оценка выполнения КПЭ и определение ежемесячного премиального фонда.
 - 2.1. Расчет премиального фонда подразделений.
 - 2.2. Согласование премий и премирование сотрудников.
3. Определение годовой премии (годового бонуса).

Первый этап

На рис. 5 приведен алгоритм формирования карт ключевых показателей эффективности (КПЭ). На основании корпоративной стратегии и информации, предоставленной структурными подразделениями ОАО «ММК», Управление стратегического планирования (УСП) совместно с Управлением экономики (УЭ) формируют стратегические карты верхнего уровня (СКВУ) и стратегические карты (СК) руководителей компании и всех ее структурных подразделений. Стратегические цели отражаются на СКВУ в виде совокупности ключевых факторов успеха (КФУ) и связей между ними. При этом КФУ наносятся на СКВУ по четырем проекциям («Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и развитие», см. рис. 3). Для каждого КФУ стратегической карты верхнего уровня разрабатывается система целей более низких уровней. Затем для каждого КФУ разрабатываются КПЭ (не менее одного), которые являются измерителями достижения цели [6].

Управление экономики совместно со структурными подразделениями на основе стратегических карт верхнего уровня и стратегических карт руководителей ОАО «ММК» разрабатывает карты КПЭ с их целевыми значениями на три года вперед. После этого они утверждаются президентом ООО «Управляющая компания ММК». Затем Управление экономики формирует контрольные значения КПЭ руководителей ОАО «ММК» и структурных подразделений на планируемый год.

Плановые суммы премии руководителям ОАО «ММК» и структурным подразделениям утверждаются президентом ООО «Управляющая компания ММК».

После утверждения плановые суммы премии заносятся Управлением персонала (УП) в карты КПЭ. Карты КПЭ подписываются руководителем структурного подразделения (руководителем ОАО «ММК»), начальником Управления персонала и начальником Управления экономики. Копии карт КПЭ направляются руководителям ОАО «ММК» и структурным подразделениям.

На рис. 6 приведен механизм расчета планового премиального фонда за выполнение КПЭ.

Рис 5. Формирование карт КПЭ

Рис. 6. Расчет планового премиального фонда

Для руководящих сотрудников ОАО «ММК», работающих по контракту, плановый премиальный фонд за выполнение КПЭ (ПФ_{пл}) определяется по следующей формуле:

$$ПФ_{пл} = ПЧО * 2, \quad (1)$$

где ПЧО – постоянная часть оплаты труда, утвержденная президентом ООО «Управляющая компания ММК», руб.

Для структурных подразделений ОАО «ММК» плановый премиальный фонд за выполнение КПЭ (ПФ_{пл}) рассчитывается по следующей формуле:

$$ПФ_{пл} = ФОТ * k, \quad (2)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда структурного подразделения, руб.;

k – рейтинговый коэффициент, определяемый экспертным путем Управлением персонала совместно с Управлением экономики и утверждаемый вице-президентом ООО «Управляющая компания ММК».

Второй этап

На рис. 7 представлен расчет фактического премиального фонда подразделений ОАО «ММК».

Управление экономики формирует отчет по выполнению КПЭ всеми подразделениями комбината и направляет его в Управление персонала для расчета фактического премиального фонда (ПФ_ф).

Рис. 7. Расчет фактического премиального фонда структурного подразделения

Для производственных подразделений расчет ведется по следующей формуле:

$$ПФ_{\phi} = ПФ_{пл} * Балл_{ср}, \quad (3)$$

где $ПФ_{пл}$ – плановая сумма премии структурному подразделению, руководителю ОАО «ММК»;

$Балл_{ср}$ – средний балл за выполнение КПЭ по системе «Светофор» (см. табл. 1).

Таблица 1

Уровень выполнения КПЭ по системе «Светофор»

Уровень выполнения КПЭ (цвет светофора)	Количество баллов за выполнение КПЭ
Зеленый (зона целевого значения и плановых отклонений)	0,8 – 1
Желтый (зона допустимых отклонений)	0,5 – 0,8
Красный (зона недопустимых отклонений)	0 – 0,5

Средний балл за выполнение КПЭ ($Балл_{ср}$) определяется по следующей формуле:

$$Балл_{ср} = \sum Балл_n * K_{зн}, \quad (4)$$

где $Балл_n$ – количество баллов за выполнение КПЭ;

n – количество КПЭ;

$K_{зн}$ – коэффициент значимости КПЭ (определяется экспертным путем).

При значении среднего балла за выполнение КПЭ ($Балл_{ср}$) менее 0,5 фактический премиальный фонд производственному подразделению равен нулю.

Для вспомогательных и обслуживающих подразделений ОАО «ММК» Управление персонала определяет индекс реализации стратегии (ИРС), представляющий собой интегральный коэффициент выполнения КПЭ. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$ИРС = \sum_1^n \frac{\% * K_{зн}}{100}, \quad (5)$$

где % – процент выполнения КПЭ;

$K_{зн}$ – коэффициент значимости КПЭ (определяется экспертным путем);

n – количество КПЭ.

Затем рассчитывается фактический размер премиального фонда каждого руководителя вспомогательного и обслуживающего подразделения, а также фактический размер премиального фонда самого вспомогательного и обслуживающего подразделения ($ПФ_{\phi}$) по следующей формуле:

$$ПФ_{\phi} = ПФ_{пл} * ИРС, \quad (6)$$

где $ПФ_{пл}$ – плановая сумма премии (определяется по формуле 2), руб.;

ИРС – индекс реализации стратегии.

Если $ИРС < 0,5$, то премия не выплачивается.

На рис. 8 представлен этап согласования премий и премирования сотрудников комбината.

Премирование сотрудников производится распоряжением руководителя структурного подразделения, согласованным с Управлением персонала.

Списки на премирование работников оформляет Управление персонала, согласовывает в соответствии с подчиненностью руководителя с соответствующим функциональным директором (либо главным инженером), вице-президентом ООО «Управляющая компания ММК» и исполнительным директором ОАО «ММК» и направляет их для утверждения президентом ООО «Управляющая компания ММК».

Третий этап

Порядок определения годовой премии (годового бонуса) приведен на рис. 9.

Общий размер премиального фонда работников ОАО «ММК» за выполнение КПЭ рассчитывается Управлением персонала, согласовывается с вице-президентом «Управляющая компания ММК» и утверждается президентом «Управляющая компания ММК». Премиальный фонд расходуется на выплату годовой премии.

Внутри премиального фонда ОАО «ММК» формируется резервный фонд в размере 5% от общего размера премиального фонда.

Рис. 8. Этап согласования премий и премирования сотрудников

Рис. 9. Порядок определения годовой премии (годового бонуса)

Общий премиальный фонд используется при выплате премий:

- 1) руководителям ОАО «ММК»;
- 2) структурным подразделениям ОАО «ММК»;
- 3) бывшим сотрудникам ОАО «ММК»;
- 4) женщинам, освобожденным от работы в связи с беременностью, работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.

Резервный премиальный фонд используется при выплате премий:

- 1) при изменении организационной структуры структурного подразделения ОАО «ММК»;
- 2) при переводе работника на другую должность.

Эффект от внедрения предлагаемой системы мотивации на основе Системы сбалансированных показателей следует оценить следующими положениями:

- сотрудники лучше осознают перспективы развития и систему ценностей ОАО «ММК», то есть создается механизм, существенно снижающий вероятность возникновения стратегического разрыва;
- разработана система мотивации, обеспечивающая соответствие стратегическим интересам ОАО «ММК» личных целей менеджеров и их подчиненных;
- наблюдается четкая взаимосвязь между усилиями сотрудников ОАО «ММК» по достижению поставленных целей и фактическим вознаграждением за их труд.

ЛИТЕРАТУРА

1. Башкатова Ю.И., Решетько Н.И. Разработка конкурентной стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей и классических моделей стратегического менеджмента предприятия / Интернет-журнал \"Науковедение\", Вып. 2 (21), 2014.
2. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 204 с.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 480 с. - (Модели менеджмента ведущих корпораций).
4. Коплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с. (серия «Библиотека IBS»).
5. Коплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 416 с. (серия «Библиотека IBS»).
6. Мозговой А.И. Система сбалансированных показателей как инструмент мотивации персонала / А.И. Мозговой; А.Ю. Кофанова // Кадровик. - 2011. - N 6. - с.113-124.
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 524 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование).
8. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 255 с.
9. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 312 с.
10. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с. - (Учебники для программы MBA).

Рецензент: Беляев Андрей Михайлович, директор УКЦ ДПО Института отраслевого менеджмента, Государственного университета управления, к.э.н., доцент.

Aleksandr Mozgovoy
State University of Management
Russia, Moscow
mozgovoy_a@mail.ru

Motivation of the personnel on the basis of the balanced scorecard

Abstract. The article is devoted to practical questions of effective motivation system's construction at industrial enterprise. For construction of motivation system of the personnel it is offered to integrate system of Balanced Scorecard (BSC) and Human Resource Management System. Through Balanced Scorecard concretization and getting across of enterprise's strategy to each division and the employee is made, and through mechanisms of Human Resource Management System the motivation and stimulation of personnel to achievement of the set goals is realized.

This article contains guidelines on the construction of an effective system of personnel motivation, based on the balanced scorecard. Particular attention is paid to practical issues for the implementation of personnel motivation system at JSC "MMK". Motivation system at the plant covers employees of different levels of management, brings together the interests of employees with the strategic goals of the enterprise. To achieve this, a special mechanism. This mechanism is based on the balanced scorecard, the staff brought to the strategic objectives and key success factors contained in the strategic targets. Then oversee their achievement through the so-called key performance indicators. In this way, carried motivation and stimulation staff to achieve the objectives.

Keywords: index of strategy's accomplishment; the maps of key performance indicators; cascading of Balanced Scorecard; key indicators; key performance indicators; key success factors; system concept of approval of targets; Balanced Scorecard (BSC); the strategic targets.

REFERENCES

1. Bashkatova Yu.I., Reshet'ko N.I. Razrabotka konkurentnoy strategii razvitiya na osnove sbalansirovannoy sistemy pokazateley i klassicheskikh modeley strategicheskogo menedzhmenta predpriyatiya / Internet-zhurnal \"Naukovedenie\", Vyp. 2 (21), 2014.
2. Vetluzhskikh E. Strategicheskaya karta, sistemnyy podkhod i KPI: Instrumenty dlya rukovoditeley. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. – 204 s.
3. Vnedrenie sbalansirovannoy sistemy pokazateley. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. – 480 s. - (Modeli menedzhmenta vedushchikh korporatsiy).
4. Koplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu. – M.: Olimp-Biznes, 2006. – 304 s. (seriya «Biblioteka IBS»).
5. Koplan R., Norton D. Organizatsiya, orientirovannaya na strategiyu. Kak v novoy biznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayushchie sbalansirovannuyu sistemu pokazateley. – M.: Olimp-Biznes, 2009. – 416 s. (seriya «Biblioteka IBS»).
6. Mozgovoy A.I. Sistema sbalansirovannykh pokazateley kak instrument motivatsii personala / A.I. Mozgovoy; A.Yu. Kofanova // Kadrovik. - 2011. - N 6. - s.113-124.
7. Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatel'nosti: Uchebnik / A.Ya. Kibanov, I.A. Batkaeva, E.A. Mitrofanova / Pod red. A.Ya. Kibanova. - M.: INFRA-M, 2009. - 524 s.: 60x90 1/16. - (Vysshee obrazovanie).
8. Otsenka deyatel'nosti i sistema upravleniya kompaniey na osnove KPI / M.M. Panov. - M.: NITs INFRA-M, 2014. - 255 s.
9. Solomanidina, T.O. Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti personala [Elektronnyy resurs]: ucheb. posobie dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po spetsial'nostyam «Upravlenie personalom», «Organizatsionnoe povedenie», «Motivatsiya personala» / T. O. Solomanidina, V. G. Solomanidin. - 2-e izd., pererab. i dop. - M.: YuNITI-DANA, 2012. - 312 s.
10. Strategicheskoy menedzhment: Uchebnik / V.A. Barinov, V.L. Kharchenko. - M.: NITs INFRA-M, 2014. - 237 s. - (Uchebniki dlya programmy MBA).