

УДК 658.3

С.О. ФАІЗОВА, аспірант
Національної металургійної академії України

ОБҐРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Запропоновано модель мотивації персоналу промислового підприємства на основі збалансованої системи показників (BSC – Balanced Scorecard).

Ключові слова: стратегія, збалансована система показників, стратегічні проєкції, ключові фактори успіху, ключові показники ефективності (KPI), стратегічна карта, мотивація.

Вступ. В умовах ринкової трансформації економіки України актуальними стають технології збалансованого управління як засіб досягнення стратегічних цілей підприємства, що гармонійно пов'язані з успішною роботою у коротко- і середньостроковій перспективі. З використанням технології BSC (Balanced Scorecard) стратегічна мотивованість співробітників стає наслідком усвідомлення орієнтирів для розвитку та спонукальних мотивів просуватися в обраному напрямі [1].

Практика свідчить про неможливість створення ідеальної мотиваційної моделі. Системний підхід до процесу корпоративного управління потребує розумного поєднання традиційних та прогресивних методик управління, планування та мотивації. На наш погляд, технологія BSC недоцільна для побудови системи мотивації тих співробітників, праця яких піддається вимірюванню, має безпосередній вплив на основні показники ефективності підприємства, а результат є наочним: існують давно перевірені преміальні системи оплати праці. BSC, навпаки, дозволяє побудувати систему стратегічної мотивації керівників та спеціалістів усіх рівнів, перш за все невиробничих підрозділів: показники роботи кожного окремого співробітника, індивідуальна карта стратегії прив'язуються до загальних KPI підрозділу та усієї компанії.

Виклад основного матеріалу. Найбільш складним і маловивченим у систе-

мі мотивації за BSC залишається комплекс KPI, який дозволяє класифікувати і оцінювати співробітників за їх місцем і важливістю в компанії. Відповідно, вважаємо за доцільне розробку мотивації за BSC в умовах промислового підприємства побудувати з урахуванням функції цінності [3]. Для кожної групи та кожного співробітника має бути побудовано власну мотиваційну систему цінностей, досягнення яких дозволяє оцінити індивідуальний внесок у досягнення стратегічних цілей вищого рівня ієрархії управління. Особливістю методики, що пропонується до використання в умовах промислового підприємства, є пріоритетність у мотиваційній системі цінностей нефінансових показників, що безпосередньо контролюються співробітниками.

Побудову цієї моделі можна умовно розбити на три рівні. На 1-му рівні йде каскадування і декомпозиція стратегічних цілей підприємства та підрозділу на рівень його співробітників; визначення KPI виконання бізнес-процесів; формування матриці відповідальності. На 2-му рівні відбувається виділення і класифікація ключових позицій співробітників для подальшої розробки системи матеріального заохочення, складання індивідуальних стратегічних карт. На 3-му рівні відпрацьовуються умови та джерела матеріального стимулювання.

Запропонована методика передбачає введення бонусної системи матеріального стимулювання за рахунок

приросту чистого прибутку підприємства. За основу прийнято використання комплексного методу вимірювання досяжності цілей, який поєднує кардинальні (кількісні) та ординальні (якісні) оцінки. Кількісна оцінка орієнтована на ключовий показник ефективності підрозділу, збалансований з КРІ всіх організаційних рівнів управління підприємством через задоволення інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу та індивідуальних інтересів. Вона визначає основну частку бонусу для кожного співробітника підрозділу, тобто оцінює його особистий внесок у вагомість внеску підрозділу щодо досягнення генеральної стратегії. Ординальні оцінки зазвичай не мають середнього рівня, наприклад, показник запропонованих цінних ідей, тощо. Вони формуються на основі компетенції керівника підрозділу та враховують безпосередній індивідуальний внесок співробітника у досягнення стратегічних цілей. Окремим цілям при цьому може надаватися однакова або різна вага залежно від значення або обсягу ресурсів, що необхідні для їх досягнення. Оскільки така рейтингова оцінка може створювати загрозу концентрації співробітників лише на кількох «рентабельних» цілях з їх загального переліку, вважаємо за необхідне формування основної частини бонусу на основі кількісної оцінки виконання ключового для відділу і колективу підрозділу показника ефективності.

Розрахунок додаткової частини бонусу пропонуємо здійснювати на основі показників, які сконцентровані у напрямі «мотивація, делегування повноважень, відповідність особистих цілей корпоративним» [2] з перспективи «навчання і зростання» (наприклад, показники роботи у команді тощо), що залучає до системи мотивації не лише корпоративні, але й оперативні та особисті цілі.

Формалізація генеральної стратегії потребує її обов'язкової декомпозиції на корпоративному рівні з урахуванням ключових бізнес-процесів та груп економіко-управлінського впливу. Для металургійних підприємств ключови-

ми процесами, які дозволяють реалізувати визначену стратегію та забезпечують ефективне функціонування ланцюга створення вартості, є процеси у сфері постачання, виробництва та збуту. Відповідно до комплексного урахування економічних інтересів основних груп економіко-управлінського впливу (власники/менеджмент, споживачі, працівники, постачальники), у запропонованій моделі BSC підприємство реалізує визначену стратегію у межах 5 стратегічних проєкцій: фінанси, постачання, виробництво, збут, персонал-системи. У стратегічній карті металургійного підприємства (рис. 1) представлена декомпозиція корпоративної стратегії відповідно до визначених проєкцій. Вона пов'язує стратегічні проєкції та цілі низкою причинно-наслідкових зв'язків. Кваліфіковані, мотивовані та поєднані загальним баченням співробітники (перспектива персонал-системи), використовуючи розвинуту інфраструктуру (інформаційні та управлінські системи, обладнання та технології), забезпечують зростання продуктивності праці та високу ефективність бізнес-процесів. Налагожені бізнес-процеси (перспективи: постачання – виробництво – збут) забезпечують ритмічність поставок матеріальних ресурсів та зростання обсягів виробництва, зниження собівартості одиниці продукції, розширення виробничого асортименту, якісне виконання замовлень споживачів, що має наслідком зростання конкурентних переваг. Стабільність позиції підприємства на ринку металургійної продукції, його новаторський імідж та реалізація перспектив виходу на нові ринки є запорукою досягнення фінансових цілей: зростання чистого прибутку забезпечує підвищення рентабельності, платоспроможність та фінансову стійкість. Зростання на цій основі ринкової вартості підприємства відкриває широкі можливості підвищення його інвестиційної привабливості та стабільного розвитку. Таким чином, досягається баланс економічних інтересів груп економіко-управлінського впливу, узгодження їх функціональних цілей, їх підпорядкування досягненню генераль-

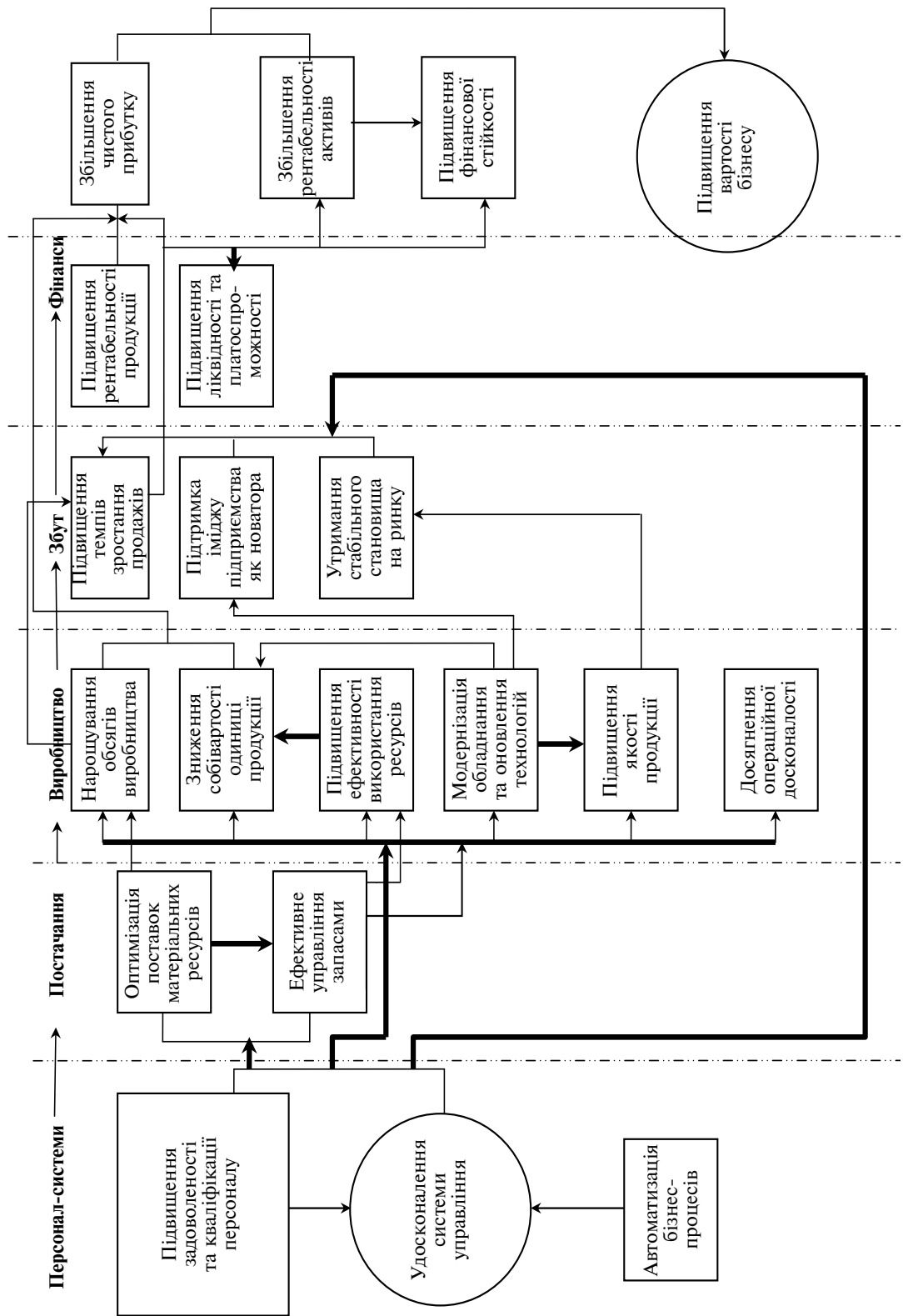


Рис. 1. Стратегічна карта металургійного підприємства

ної стратегії підприємства, що полягає в мінімізації витрат та забезпеченні високої якості продукції, інвестуванні у прогресивну техніку і технологію. Переведення корпоративної стратегії на операційний рівень передбачає її подальше каскадування з урахуванням діючої багаторівневої організаційної структури: рівень компанії – директорів; цехів, відділів та функціональних груп, співробітників.

Складання стратегічних карт для підрозділів підприємства базується на чіткому баченні їх функціональної ролі. Стратегічна карта відділу маркетингу та збуту (рис. 2) показує, що каскадування корпоративної стратегії на рівень підрозділу супроводжується уточненням навіть стратегічних проєкцій.

З урахуванням специфічної функціональної ролі цього структурного підрозділу як ключові бізнес-процеси про-

Стратегічні цілі

Фінанси	Виробництво
Збільшення рентабельності продажів	Максимальне завантаження виробничих потужностей за умов оптимальної прибутковості
Клієнти	Маркетинг
Запобігання внутрішній та зовнішній монополії	Формування та удосконалення каналів просування продукції
Персонал-системи	
Підвищення професійної компетентності	

CSFs

Фінанси	Виробництво
Збільшення обсягу продажів	Впровадження прибуткових технологічних інновацій
Оптимальна оптова ціна	Відповідність асортименту та якості продукції вимогам споживачів
Клієнти	Маркетинг
Формування довгострокових договірних відносин	Якість маркетингового планування
Оптимізація бази постачальників	Управління товарною матрицею
Розширення ринків збуту	Ефективна цінова політика
Персонал-системи	
Автоматизація інформаційної системи	
Мотивація персоналу	

KPI

(курсивом виділено нефінансові показники)

Фінанси	Виробництво
Рентабельність продажів	<i>Кількість заходів щодо удосконалення технологій виробництва</i>
Оборотність дебіторської заборгованості	<i>Рівень товарності</i>
Клієнти	Маркетинг
<i>Виконання договірних поставок товарної продукції</i>	<i>Співвідношення фактичного та прогнозованого обсягу продажу</i>
<i>Кількість несвоєчасних поставок сировини</i>	<i>Кількість маркетингових заходів</i>
<i>Частка ринку</i>	<i>Відхилення оптової ціни від цін конкурентів</i>
Персонал-системи	
<i>Кількість користувачів автоматизованою базою даних</i>	
<i>Середній стаж роботи</i>	

Рис. 2. Стратегічна карта відділу маркетингу та збуту

понуємо виокремити постачання – збут, виробництво та маркетинг. Відповідно, доцільним є виділення 5 проєкцій: фінанси, клієнти, виробництво, маркетинг, персонал-системи.

Підпорядкування системи мотивації персоналу стратегічним цілям на основі BSC перш за все стосується керівників та спеціалістів невиробничих підрозділів, коли на кінцевий результат мають вплив численні фактори та існують труднощі визначення внеску конкретного працівника у досягнення кінцевого результату. Включення у мотиваційну схему співробітників відділу маркетингу та збуту металургійного підприємства відповідальності та винагороди за виконання стратегічних показників потребує визначення вимірника досягнення цілей на основі індивідуальних стратегічних карт. Стратегічна карта спеці-

аліста з продажів визначає структурно-логічні взаємозв'язки стратегічних цілей, ключових факторів успіху, цінностей, що створюються, та відповідних показників у межах, визначених для означеного підрозділу стратегічних проєкцій (табл. 1).

Запропонована бонусна система матеріальної мотивації спеціаліста з продажів спрямована на досягнення стратегічних, оперативних та особистих цілей і залежить від створюваних ним цінностей в межах загальної стратегії та якості праці. Основним джерелом змінної складової доходу (бонусу) невиробничого персоналу, в тому числі спеціаліста з продажів, у системі BSC є фонд індивідуального преміювання, що визначений керівництвом підприємства для мотивації невиробничого персоналу за рахунок приросту чистого прибутку. Розмір

Таблиця 1

**Стратегічна карта спеціаліста з продажів відділу маркетингу та збуту
(курсивом виділено нефінансові показники)**

Стратегічна мета	Фактори, від яких залежить досягнення мети	Створені цінності	Показник
Фінанси			
Зростання обсягу продажів	Якість маркетингового аналізу	Прогноз продажів	<i>Співвідношення прогнозованого та фактичного обсягу продажів</i>
Клієнти			
Максимальне задоволення споживчого попиту	Формування конкурентних цін	Оптимальна оптова ціна за умов якості, що задовольняє споживачів	<i>Кількість укладених договорів на постачання продукції</i>
Виробництво			
Максимальне завантаження потужностей при оптимальній прибутковості	Якість маркетингового планування	Прогноз продажів	<i>Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей</i>
Маркетинг			
Збільшення обсягу продажів	Якість маркетингового аналізу	Приріст прибутку	Прибуток від реалізації
Удосконалення і формування каналів просування	Компетенції фахівців	Впроваджені інновації	<i>Частка ринку</i>
Персонал-системи			
Адекватність системи стимулювання компетентності та створеним цінностям	Компетенції у сфері маркетингового аналізу	Отримання додаткового прибутку	<i>Кількість рекомендацій щодо збільшення обсягу продажів</i>
	Креативність		<i>Коефіцієнт ефективності управління ідеями</i>

додаткового доходу, що сплачується за підсумками планового року співробітнику відділу маркетингу, розраховується на основі оцінки за ключовим показником ефективності відділу, яким виступає нефінансовий показник – співвідношення фактичного та прогнозованого обсягу продажів (проекція стратегічної карти відділу маркетингу), який визначає ступінь достовірності прогнозу продажів.

Цей показник збалансований з КРІ всіх організаційних рівнів управління підприємством через задоволення інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу та індивідуальних інтересів фахівців відділу і оцінює ступінь просування до стратегічних цілей на всіх рівнях виробничого циклу.

Розмір основної частини додаткового доходу (бонусу) співробітника відділу маркетингу розраховується за формулою:

$$Дд1 = \Delta Pч \cdot Kпр, \quad (1)$$

де $\Delta Pч$ – фонд індивідуального преміювання невикористаного персоналу у розрахунку на 1 співробітника за рахунок приросту чистого прибутку;

$Kпр$ – коефіцієнт результативності, що залежить від достовірності прогнозу обсягу продажів.

Відхилення обсягу фактично реалізованої продукції від прогнозованого рівня розраховується за формулою:

$$N = (1 - Vр/vрп), \quad (2)$$

де $Vр$ – фактичний обсяг реалізованої продукції, грн;

$vрп$ – прогноз продажів, грн.

У табл. 2 та на рис. 3 наведено співвідношення значень та динаміки коефіцієнтів, що використовуються у розрахунку.

Таблиця 2

Розрахункові коефіцієнти визначення додаткового доходу спеціаліста з продажів в умовах системи BSC

N	$Kпр$
$\leq 0,2$	1
0,2 – 0,5	0,9
0,5 – 0,8	0,7
$\geq 0,8$	0,3

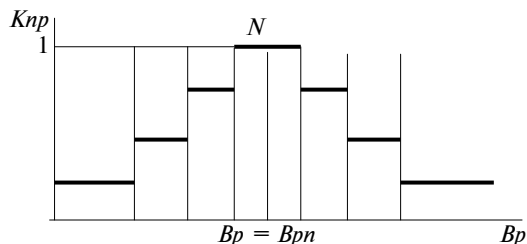


Рис. 3. Співвідношення розрахункових коефіцієнтів визначення додаткового доходу спеціаліста з продажів в умовах системи BSC

За результатами сценарного аналізу найкраще значення показника достовірності прогнозу обсягу продажів визначає можливу величину одноразового за підсумками року $Дд1$ на рівні приблизно 100% середньорічної заробітної плати невикористаного персоналу. Аналогічним є алгоритм визначення основної частини бонусу за виконання стратегічних показників для всіх спеціалістів та керівників. В основу коефіцієнта результативності буде закладено ключовий для підрозділу або керівника показник. Враховуючи вкрай низьку частку витрат на заробітну плату у структурі виручки від реалізації в умовах вітчизняного промислового підприємства, вважаємо за необхідне розширити базу розрахунку індивідуальних бонусів в умовах BSC за рахунок ефективності виконання індивідуальних показників за перспективою персонал-системи. Якщо основна частина бонусу спеціаліста з продажів ($Дд1$) враховує колективний внесок підрозділу (відділу маркетингу) у досягнення корпоративних стратегічних цілей, то додаткова частина бонусу ($Дд2$), яка виплачується щоквартально, враховує ефективність індивідуальних зусиль, які визначаються професійною компетенцією та креативністю, здатністю визначати ефективну виробничу номенклатуру, технічні параметри продукції, напрями технологічних інновацій на основі професійного аналізу споживчого попиту. У процесі співбесіди керівника відділу із співробітниками узгоджуються відповідні індивідуальні цілі та показники, їх вага у загальній системі цілей, а також термін реалізації. Можливу модель рейтингової оцінки наведено у табл. 3.

**Приклад формуляра для узгодження індивідуальних цілей спеціаліста з продажів
відділу маркетингу та збуту**

Мета	Вага	Оцінка			Рейтинговий коефіцієнт (вага, помножена на ступінь досягнення цілі)	Винагорода $D\partial^2$
		Мету не досягнуто 0	Мету досягнуто частково 0,5–0,9	Мету досягнуто 1,0		
Надання рекомендацій щодо збільшення обсягу продажів	0,5	–	0,5	–	0,25	–
Створення цінних пропозицій з урахуванням максимальної прибутковості та специфіки каналів просування	0,5	–	0,5	–	0,25	–
Підсумок	1	–	–	–	0,5	–

Додаткова частина бонусу розраховується за формулою:

$$D\partial 2 = \Delta Pч \cdot Kр, \quad (3)$$

де $Kр$ – рейтинговий коефіцієнт.

Загальна величина бонусу за підсумками року розраховується у такий спосіб:

$$B = D\partial 1 + D\partial 2 \cdot 4, \quad (4)$$

де 4 – кількість кварталних періодів.

Сценарний аналіз свідчить, що максимальне можливе значення сумарного результуючого фактора при розрахунку бонусу дорівнюватиме 1–1,5, що забезпечує необхідний рівень стимулюючого впливу запропонованої моделі.

Висновки. У самій ідеї програми бонусів лежить принцип створення (стимулювання) у працівника необхідної моделі поведінки, яка відображає цінності компанії і визнається нею. Перевагою цих програм є їх гнучкість, оскільки критерії, за якими присуджуються бонуси, можна легко змінювати.

Переваги BSC роблять її корисним інструментом, сфери застосування якого майже необмежені, а також забезпечують її відповідність вимогам ефективної сучасної системи оцінки діяльності підприємства. Фактором підвищення ефективності впровадження BSC є її обов'язкова інтеграція з відповідною системою мотивації співробітників.

Список використаної літератури

1. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегии / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.
2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
3. Мицкевич А.А. Роль функции ценности при использовании сбалансированной системы показателей для мотивации / А.А. Мицкевич, О.А. Ухова // Экономические стратегии. – 2006. – № 3.

Предложена модель мотивации персонала промышленного предприятия на основе сбалансированной системы показателей (BSC – Balanced Scorecard).

Ключевые слова: стратегия, сбалансированная система показателей, стратегические проекции, ключевые факторы успеха, ключевые показатели эффективности (КПИ), стратегическая карта, мотивация.

The model of motivation of personnel of industrial enterprise is grounded on the basis of the balanced system of indexes.

Key words: *strategy, balanced system of indexes, strategic projections, key factors of success, key indexes of efficiency, strategic map, motivation.*

Надійшло до редакції 7.02.2012.