

ОБГРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

В умовах ринкової трансформації економіки України підвищується роль маркетингу в системі планування виробничої діяльності підприємства. Маркетинг як функція менеджменту задає координати всім стратегічним напрямкам діяльності фірми, в тому числі управлінню персоналом.

Оцінка механізму планування в умовах вітчизняних промислових підприємств, що здійснена на прикладі підприємств ГКМ, показує відсутність взаємозв'язку між стратегічним та поточним плануванням. Механізм стратегічного планування знаходиться у стадії становлення: відсутнє визначення місії, стратегічного положення підприємства та аналіз його конкурентного положення, визначення стратегічних альтернатив, і, нарешті, формалізація самої стратегії з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічне мислення персоналу носить неусвідомлений характер. З використанням технології BSC стратегічна мотивованість співробітників стає наслідком усвідомлення орієнтирів для розвитку та спонукальних мотивів просуватися в обраному напрямку.

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, справляє безпосередній вплив на основні показники ефективності підприємства, а результат є наочним: існують давно перевірені преміальні системи оплати праці. Навпаки, BSC 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 всієї компанії.

Мотивація за BSC складається з 3-х підсистем (табл. 1).

Найбільш складним і маловивченим у системі мотивації за BSC залишається комплекс KPI, які дозволяють 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 побудована власна мотиваційна система 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.

Таблиця 1 – Мотивація за BSC

Підсистема	Укрупнена структура підсистеми			
Матеріальна мотивація	стимули, спрямовані на задоволення матеріальних потреб:			
	премії, додаткові виплати	оптимізовані базові оклади	наявність соціального пакету	участь у прибутках
Нематеріальна мотивація	стимули, спрямовані на задоволення нематеріальних потреб:			
	кар'єрне зростання	безпека праці	участь у ділах компанії	проф. зростання і розвиток
Персональна відповідальність та контроль	розробляється комплекс KPI компанії і проводиться їх «прив'язка» до керівників підрозділів і кінцевих виконавців			

Побудову даної 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 KPI 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 кілька «рентабельних» цілей 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 напрямку «мотивація, делегування повноважень, відповідність особистих цілей корпоративним» [1] 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.

Проведений аналіз дає можливість оцінити та порівняти переваги та недоліки системи BSC (табл. 2).

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз можливостей BSC

BSC	
дозволяє:	не дозволяє:
1	2
<i>Усунути розбіжність між розробкою стратегії і її реалізацією.</i> Завдяки BSC стратегія підприємства втілюється в життя. Одночасно можна оцінити зворотну дію, а саме, зрозуміти, як новий проект здатний вплинути на досягнення стратегічних цілей.	<i>Створити стратегію.</i> Даний інструмент дозволяє упровадити існуючу стратегію, але не створити нову. BSC допомагає внести впорядкованість до операційних процесів, встановити взаємозв'язки, здійснювати контроль і корегування результатів.
<i>Оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.</i> Всі зміни зовнішнього середовища можуть бути оцінені з точки зору їх впливу на досягнення стратегічних цілей. При цьому може бути використаний будь-який кількісний вимірник, наприклад, в межах інноваційного напрямку.	<i>Відмовитися від традиційних інструментів планування і контролю.</i> BSC є доповненням до існуючих інструментів контролю, що дозволяє уточнити взаємозв'язки параметрів розвитку. Традиційні контролінгові інструменти не втрачають своєї привабливості і повинні, використовуватися на підприємстві в повному обсязі.
<i>Оцінити успішність проекту на стадії його виникнення.</i> Після встановлення взаємозв'язку між різними параметрами розвитку, можна відповісти на питання, чи є сенс в реалізації даного проекту, і наскільки це наблизить підприємства до досягнення стратегічних цілей.	<i>Зберегти систему незмінною.</i> Стратегія підприємства повинна регулярно корегуватися, водночас змінюватиметься і BSC, яка є не чим іншим, як описом стратегії за допомогою кількісних показників;

Продовження табл. 2

1	2
<i>Оцінити стратегію.</i> Якщо певне стратегічне рішення призводить до великої кількості взаємовиключних дій, то, швидше за все, така стратегія є незадовільною. Крім того, на основі BSC є можливість скорегувати існуючу стратегію і привести її до більш гармонійного стану.	<i>Упровадити ідеологію на підприємстві з неадекватною корпоративною культурою.</i> BSC не може працювати належним чином в неадекватних умовах. Основною рисою системи є створення прозорості на підприємстві. Якщо корпоративна культура на підприємстві така, що прозорість діяльності не влаштовує співробітників, ця система не працюватиме. Також не працюватиме і система заохочення, створена на основі кількісних показників.

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 із відповідною системою мотивації співробітників.

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.Каплан, Д.Нортон; пер. с англ. - 2-е изд., исп. и доп. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. - 320с.

2. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегии / Р.Каплан, Д.Нортон; пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. - 416с.

3. Мицкевич А.А., Ухова О.А. Роль функции ценности при использовании сбалансированной системы показателей для мотивации // Экономические стратегии. - 2006. - №3.