

УДК 331.101.3:658

*І. В. Пономарьова,  
аспірант кафедри "Оподаткування",  
Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля*

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

***Обґрунтовані основні моменти застосування збалансованої системи показників у мотивації персоналу підприємства, розроблена модель мотивації персоналу на основі збалансованої системи показників.***

***The basic moments of application of the balanced system of indexes are grounded in motivation of personnel of enterprise, the model of motivation of personnel is developed on the basis of the balanced system of indexes.***

*Ключові слова: персонал, мотивація, збалансована система показників, стратегія.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Створення працездатного колективу на підприємстві — ширше поняття, ніж підбір співробітників, їх навчання, оплата праці й оцінка діяльності. Керівництву необхідно створити систему заохочень, спрямовану на те, щоб кожен співробітник намагався працювати якнайкраще. У зв'язку з цим підприємства, які застосовують збалансовану систему показників стратегічного управління, мають можливість для впровадження найбільш дієвих важелів впливу на персонал, розробки мотивуючих стимулів, які встановлюють зв'язок між оплатою праці працівників й ефективністю їх діяльності.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми побудови ефективної системи оплати праці стають все більш популярними серед сучасних теоретиків та практиків у сфері менеджменту. Ці питання досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: О.А. Грігінова, О.В. Дячун [4], А.И. Егоршин [5], В.М. Колпаков, А.В. Качина [6], А.М. Колот [7], В.М. Маслов, М. Армстронг та ін. Але головною проблемою сьогодні є відсутність оптимальної моделі стимулювання трудової діяльності, яка відповідала б потребам керівників промислових підприємств.

У контексті зазначеної проблематики метою дослідження є розробка алгоритму системи мотивації, заснованої на концепції збалансованої системи показників.

### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дії людини завжди засновані на мотивації. Мотивація трудової діяльності — сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають робітника до трудової діяльності й додають цій діяльності напрям, орієнтований на досягнення певної мети [1, с. 416]. Таким чином, мотивація — це деяке обґрунтування для співробітника, необхідне для того, щоб він виконував свої фун-

кціональні обов'язки з бажанням, якісно і в строк. Жодному підприємству не хочеться втрачати цінних співробітників, у навчання і професійний розвиток яких були вкладені певні засоби і які приносять прибуток підприємству, тому керівництво підприємства повинне робити певні дії, витратити багато часу і засобів на розробку й підтримку системи мотивації персоналу. При створенні системи мотивації необхідно враховувати і те, що мотивація зростає, якщо працівник буде знати про очікувані результати і віритиме в їх досяжність.

У багатьох випадках розподіл відповідальності пов'язаний з гнучкою прогресивною системою винагороди, яка обчислюється залежно від досягнення прийнятих показників. Тому дуже важливо створити гнучку і максимально точну систему винагороди. Вона повинна відображати внесок кожного підрозділу і окремих співробітників у кінцевий результат діяльності підприємства, повинна стимулювати розвиток бізнесу. Люди стають уважнішими до своєї роботи, коли показники їх діяльності вимірюються, і, дійсно, починають старатися, коли ці вимірювання впливають на оплату їх праці.

Узгодження системи винагороди з досягненням розроблених показників вимагає великої обачності, оскільки ці параметри можуть виявитися невірними із-за неповноти або неточності даних, а зниження винагороди неминуче знизить моральний дух співробітників і негативно відіб'ється на ефективності збалансованої системи показників. Таким чином, через систему мотивації і винагороди, тісно пов'язану з показниками діяльності, всі співробітники орієнтовані на досягнення стратегічних цілей підприємства в своїй повсякденній роботі.

Основна мета ефективної системи оплати праці — організація системи винагороди, що відображає внесок кожного працівника в кінцевий результат і стимулювання діяльності підприємства. Ефективна система мотивації повинна сприяти досягненню цілей підприємства; повинна бути пов'язана з побудовою корпоративної культури і комфортним психологічним кліматом на підприємстві; утри-

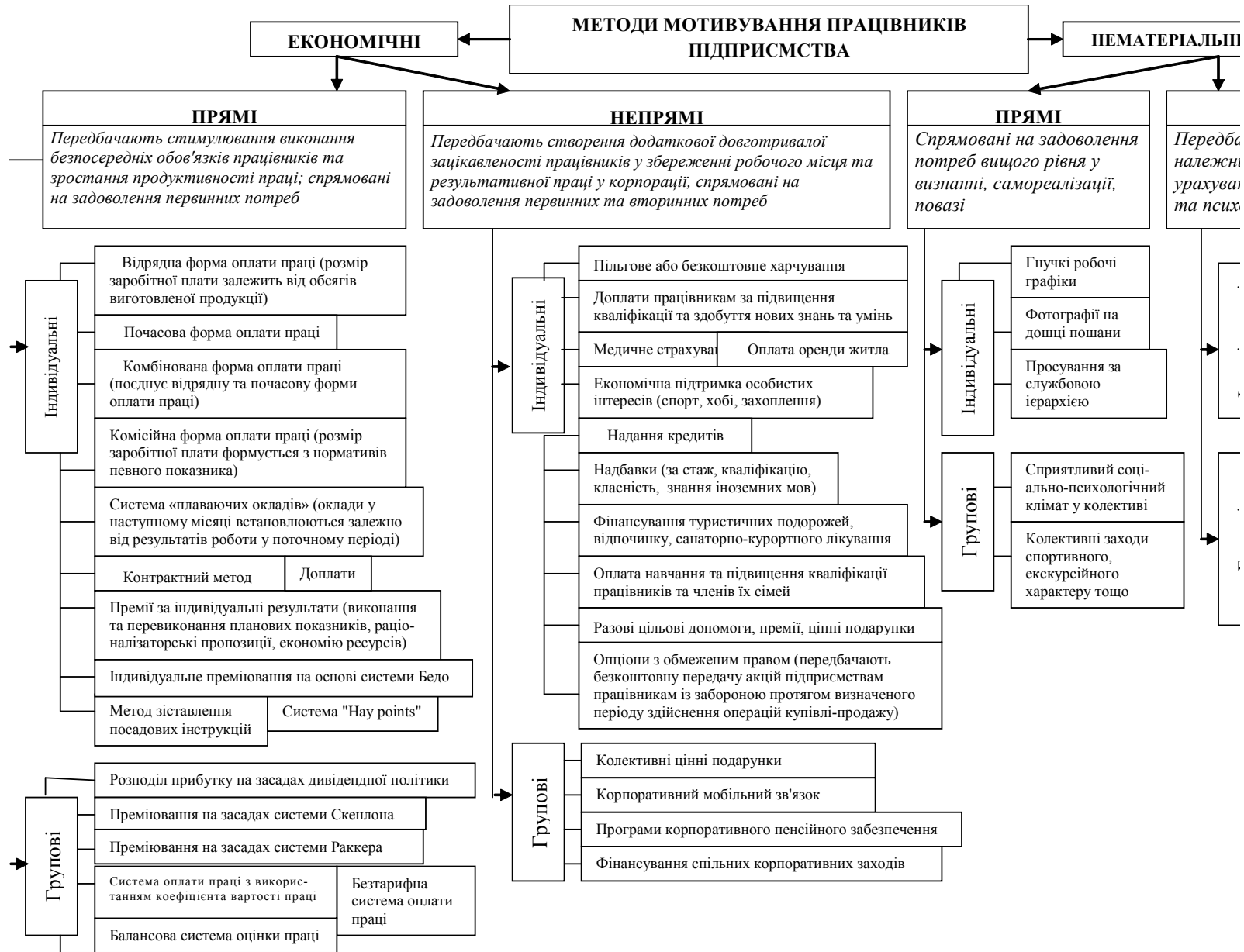


Рис. 1. Методи мотивації працівників підприємства

мувати і привертати висококваліфікованих співробітників; оптимізувати витрати на персонал [1, с. 365].

Узагальнення літературних джерел [2—8] дозволило визначити способи та прийоми мотивування працівників підприємств, зображених на рис. 1.

Необхідною вимогою є розробка системи цілей і цільових показників підрозділів таким чином, щоб мотивація їх досягнення приводила їх до забезпечення прибутку акціонерів. Основною вимогою до створення ефективної системи мотивації є побудова системи премій так, щоб мотиви співробітників перетворилися на напрям до певної стратегічної мети (наприклад, підвищення прибутку). Таким чином, система мотивації повинна розроблятися і впроваджуватися в руслі загальної стратегії підприємства. Слід пам'ятати, що сама стратегія реалізується на кожному робочому місці, тому необхідно здобути баланс між інтересами підприємства в цілому і окремих співробітників зокрема.

Необхідність зв'язку системи мотивації і збалансованої системи показників при реалізації стратегії розвитку підприємства підкреслена на рис. 2.

При розробці системи мотивації на основі збалансованої системи показників необхідні:

- оцінка ступеня впливу діяльності на показники: чим більше вплив, тим більше змінна частина винагороди;

- відмінність між системою мотивації для керівників і персоналу за функціями і ступенем деталізації;
- баланс відносних і абсолютних показників;
- простота у використанні;
- постійність;
- використання нематеріального стимулювання;
- облік психологічних аспектів.

Найпростіший спосіб зв'язку результатів із збалансованою системою показників — це використання системи збалансованих показників підприємства як критерію успіху.

Сума грошової винагороди розділяється на постійну — гарантовану — і змінну (премії) — яку потрібно заробити. До гарантованої частини відносяться оклад і різні види надбавок (наприклад, доплата за вислугу років). У самій ідеї програми премій лежить принцип створення (стимулювання) у працівника необхідної моделі поведінки, яка відображає цінності підприємства і визнається нею. Гідністю даною програмі є її гнучкість, оскільки критерії, за якими присуджуються премії, можна легко міняти.

Виплати премій персоналу за наслідками виконання завдань корпоративного рівня можуть здійснюватися по-різному:

- 1) на основі порівняння основних стратегічних показників діяльності підприємства з аналогічними показниками головних конкурентів;

- 2) на основі порівняльного аналізу динаміки основних стратегічних показників у порівнянні з попереднім аналітичним періодом.

Оплата праці співробітників повинна бути взаємозв'язана з обсягом реалізованої і сплаченої продукції,



**Рис. 2. Зв'язок системи мотивації і збалансованої системи показників при реалізації стратегії розвитку підприємства**

таким чином, і розмір заробітної плати залежить від надходження грошових коштів на рахунок підприємства за реалізовану продукцію. Цільовими розглядаються як фінансові, так і нефінансові показники збалансованої системи показників. Виплати премій ґрунтуються на аналізі відхилень фактичних значень показників кожного з рівнів від запланованих. Індивідуальне стимулювання орієнтоване на індивідуума і його конкуренцію з іншими працівниками (наприклад, індивідуальне преміювання керівників). Сума премій всіх рівнів являє певний відсоток від фонду оплати праці, яка варіюється залежно від якості досягнутих результатів: дуже хороші, задовільні й погані. Крім того, кожному показнику можна надати певні ваги при розподілі преміального фонду, віддаючи перевагу, як правило, фінансовим показникам.

Окрім розглянутих видів заохочень, можлива виплата різних премій, наприклад премії за вдало завершений проект.

Важливо відзначити, що системи премій мають ряд слабких місць:

- зв'язок між винагородою і віддачею працівника може бути слабким, що знижує мотивацію персоналу;
- керівники, які тримають фонди премій у руках, прагнуть їх використовувати, незалежно від фактичних результатів діяльності;
- у працівників може виникнути ілюзія "обов'язковості" виплат премій.

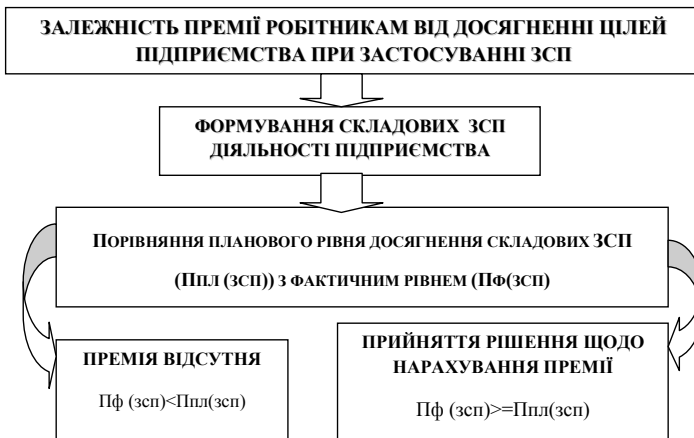
Можна підкреслити наступні основні етапи розробки системи мотивації на основі збалансованої системи показників [1, с. 371]:

- 1 етап. Розробка концепції збалансованої системи показників:

- вибір показників збалансованої системи показників для включення в мотиваційну систему;
- формування базових принципів мотивації;
- розробка схеми (співвідношення постійних і змінних часток, видів премій, варіантів нематеріальних активів).

- 2 етап. Розробка системи мотивації для віддільних бізнес-одиниць підприємства і співробітників:

- розробка документа "Положення о системи мотивації" в співвідношенні з вибраною концепцією;
- розгляд регламентів;



**Рис. 3 Модель розрахунку премії на основі застосування збалансованої системи показників (ЗСП)**

- формування методів контролю;
- опис механізму внесення змін у систему мотивації.

3 етап. Розробка змісту поступового впровадження методів королю за виконанням плану.

Певний відсоток стимулюючої винагороди виплачується працівникам у тому випадку, якщо підприємство досягне деяких або всіх своїх цілей. Кожному показнику збалансованої системи привласнюється питома вага, загальна питома вага показників всіх чотирьох складових становить 100%. Фінансові норми часто отримують вищу питому вагу, що відображає значення, яке керівництво додає для досягнення фінансового успіху. У міру визначення результатів розраховується і виплачується встановлений відсоток винагороди. Залежно від рівня складності програми, винагороди можуть виплачуватися раз на місяць, раз на квартал, раз в півріччя або раз на рік.

Так, підприємство може виплачувати працівникам щорічну премію у певному розмірі (від основної заробітної плати) за наслідками впровадження збалансованої системи показників. Для цього підприємство відстежує десять показників по чотирьох складових, як показано в табл. 1.

Остаточні результати повідомляються в кінці року. Розрахунок премії працівників приводиться в табл. 2.

**Таблиця 1. Визначення норм складових збалансованої системи показників**

Складова	Показники	Норма	Питома вага
1	2	3	4
Фінанси	Зростання доходу	15%	20%
	Збільшення обсягу реалізації	25%	20%
	Рентабельність продажів	25%	15%
Клієнти	Задоволеність клієнтів	95%	10%
	Постачання товару в строк	99%	5%
Внутрішні процеси	Своєчасна доставка	90%	10%
	Збільшення бази клієнтів	10%	5%
	Відсоток постачання товару без браку	98%	5%
Навчання і розвиток персоналу	Досягнення компетентності	70%	8%
	Плинність кадрів	5%	2%

Підприємство виконало свою норму щодо зростання доходу, оскільки питома вага даної норми 30%, то працівники на основі цього результату, отримують премію у розмірі 3,0%.

Загальна премія (%) за результатами діяльності працівників (КОі) за системою збалансованих показників визначається за формулою (1):

$$ЗПі = \sum_{i=1}^n AiXi \quad (1),$$

де  $A_i$  — питома вага  $i$ -тої складової збалансованої системи показників;

$X_i$  — % виплати премій працівниками (від основної заробітної плати), яку підприємство готове виплачувати за наслідками впровадження збалансованої системи показників щодо досягнення норми  $i$ -тої складової збалансованої системи показників.

Виходячи з позитивних результатів системи показників, загальна премія складає 7% к основної заробітної плати. В даному прикладі винагорода виплачується раз на рік. Проте для забезпечення постійної уваги працівників до загальних цілей підприємств рекомендується регулярно (раз на місяць) повідомляти про результати системи показників.

Простота цього методу робить його відкритим й ідеальним для інформувань всього персоналу. Оскільки результати системи показників відстежуються протягом всього року, вони складають основу для стратегічних розмов на всіх рівнях фірми У цієї методики є дві проблеми: ступінь напруженості норм і відсутність мінімальних норм, виконання яких є умовою отримання премій. Використання цього методу стимулюючої винагороди допускає можливість отримання працівниками премій незалежно від того, чи виконує фірма свої загальні фінансові цілі.

Значення матеріальних стимулів зростає, якщо рівень забезпеченості працівників підприємств низький і, навпаки, знижується при істотному перевищенні його середніх значень. Найчастіше матеріальні стимули пов'язуються з результатами праці окремого працівника, групи чи організації в цілому. Заохочення працівників для досягнення цілей всієї організації

одержало досить значне поширення у світовій практиці у виді виплат річних премій усьому персоналу. У той же час оплата за результатами праці вимагає розробки методів його кількісної і якісної оцінки, що в ряді випадків пов'язано з великими труднощами.

Система матеріального стимулювання, крім зарплати і премій, може містити в собі пенсійні накопичення, участь у прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безпроцентні позики на покупку дому чи машини, оплати харчування чи проїзд працівників, оплату відпочинку працівника і т.п.

Розробка і впровадження справедливої і придатної для підприємства і для працівників системи оплати за виконану роботу є важливим фактором підвищення рівня трудової мотивації персоналу при застосуванні системи збалансованих показників в правлінні підприємства.

Гроші, безумовно, є могутнім стимулом до праці. Однак варто мати на увазі, що люди сильно відрізняються за своїм ставленням до грошей, за своєю сприйнятливістю до цього виду стимулів (грошовий фактор становить лише 40% всієї системи мотивації, а її більшу частину займає нематеріальна мотивація [9, с. 55]). Крім того, найбільшою проблемою у відношенні грошових заохочень є те, що грошова мотивація за своєю природою є насичуванню і людина швидко звикає до нового, більш високого рівня оплати. Той рівень оплати, що ще вчора мотивував його на високу роботу віддачу, незабаром стає звичним і втрачає свою спонукальну силу.

Реальною підставою для визначення розміру премії також є статус чи положення працівника в структурі підприємства, а також місце роботи в організаційній ієрархії (табл. 3), коли кожна посадова позиція має свій фіксований відсоток премії.

Таким чином, встановлення розвитку відсотку премії за виконання поставлених цілей повинно залежати від рівня можливості впливу конкретного робітника на досягнення цих цілей.

## ВИСНОВОК

Таким чином, у статті запропоновано й обґрунтовано методику розрахунку премій для мотивації працівників при впровадженні збалансованої системи показників у стратегічне управління підприємства, яка забезпечує взаємозв'язок розміру грошової винагороди з ефективністю роботи підприємства, досягнення поставлених стратегічних цілей та дозволяє отримати наступні можливості:

- забезпечення в команді клімату взаємної довіри, поваги і підтримки;
- сприяння залученню співробітників до прийняття рішень;
- встановлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норм навантаження;
- зазначення винагороди за конкретну роботу;
- компенсування витрат зусиль співробітників на основі оцінки їх внеску в результати проекту;
- підвищення заробітної плати і премій після закінчення проекту та інші.

**Таблиця 2. Розрахунок премій працівникам на основі збалансованої системи показників**

Складова	Показники	Норма	Питома вага	Факт	Виплати
1	2	3	4	5	6
Фінанси	Зростання доходу	10%	20%	15%	2%
	Збільшення обсягу реалізації	15%	20%	15%	2%
	Рентабельність продажів	25%	15%	25%	1,5%
Клієнти	Претензії від покупців	5%	10%	2%	1%
	Мінімізувати число упущених клієнтів	99%	5%	75%	0
Внутрішні процеси	Своєчасна доставка	90%	10%	85%	0
	Збільшити базу клієнтів	10%	5%	15%	0,5%
	Відсоток постачання товару без браку	98%	5%	90%	0
Навчання і розвиток персоналу	Досягнення компетентності	70%	8%	40%	0
	Плинність кадрів	5%	2%	8%	0
Всього виплати					7%

**Таблиця 3. Залежність премії від положення працівника в структурі підприємства**

Місце роботи	Персональні цілі	Цілі відділу	Цілі підприємства
1	2	3	4
Директор	-	-	100
Начальник відділу	-	70	30
Співробітник	50	30	20

Напрямами подальших досліджень є використання отриманих даних для доповнення стратегічних планів підприємств, орієнтованих на задоволення потреб інтелектуального капіталу.

## Література:

1. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. — М.: ООО "МАГ КОНСАЛТИНГ", 2005. — 416 с.
2. Грігінова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. — К.: Знання, 2004. — 535 с.
3. Дундарь М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека // Менеджер по персоналу. — 2006. — №6. — С. 50—57; №7. — С. 58—66.
4. Дячун О. В. Організація, нормування та оплата праці: навч. посібник. — Львів, 2001. — 220 с.
5. Егоршин А.И Управление персоналом: учебник для вузов. — 3-е изд. — Н.Новгород: НИМБ, 2001. — 720 с.
6. Качина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): учеб.-метод. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2001. — 312 с.
7. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
8. Костишина Т.А. Ринкова трансформація оплати праці на підприємствах споживчої кооперації України: монографія. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2004. — 191 с.
9. Фролов С.С. Социология организаций. — М.: Гардарики, 2001. — 384 с.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2010 р.