

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Зайцев В. С.

Представлені теоретичні та практичні підходи щодо впровадження ефективної системи мотивації праці для досягнення стратегічних цілей на засадах застосування збалансованої системи показників (ЗСП) на промисловому підприємстві. Визначені методичні підходи до вибору напрямів мотивації праці і впровадження збалансованої системи показників. Сформовані стратегічні цілі, ключові показники по складових ЗСП, які взаємно зв'язані з системою мотивації праці й можуть бути використані в практичній діяльності промислового підприємства.

Представлены теоретические и практические подходы к внедрению эффективной мотивации труда для достижения стратегических целей на основе применения сбалансированной системы показателей (ССП) на промышленном предприятии. Определены методические основы по выбору направлений мотивации труда и внедрению сбалансированной системы показателей. Сформированы стратегические цели, ключевые показатели по составляющим ССП, которые взаимосвязаны с системой мотивации труда и могут быть использованы в практической деятельности промышленного предприятия.

Theoretical and practical approaches to the introduction of effective employment incentives in the furtherance of strategic goals based on the balanced scorecard (BSC) in enterprise are presented. The methodologies for selection of employment incentives and implementation of balanced scorecard are determined. Strategic goals, key indicators of BSC aspects which are interconnected with the employment incentive system and can be used in practical activity of an enterprise are formed.

Зайцев В. С.

канд. екон. наук, заступник директора
з персоналу ПАТ «КЗВВ»
zvs218@yandex.ua

ПАТ «КЗВВ» – ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування»,
м. Краматорськ.

УДК 521.214

Зайцев В. С.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Українські підприємства від малих до великих корпоративних об'єднань нині функціонують в умовах жорсткої конкуренції на ринках товарів і послуг, капіталу, праці та глобалізації наслідків світової економічної кризи. Нестабільність зовнішнього середовища і економічної кон'юнктури, підвищення вимог споживачів до продукції і послуг, бурхливий розвиток інформаційних технологій, спрямованість економічного розвитку України на європейську інтеграцію, зростання невизначеності у макроекономіці обумовлюються низкою факторів, що є необхідними для ефективного функціонування українських виробників продукції, серед яких важливе місце посідає мотивація праці персоналу. Академік НАНУ Геєць В.М., визначаючи бар'єри на шляху розвитку вітчизняної промисловості, наголошує, що «україні важливо при подоланні асиметрії в усіх відношеннях самостійно досягати результатів, які свідчили б про підвищення власного рівня розвитку, реалізуючи для цього власну внутрішню політику, спрямовану на першочергове забезпечення розвитку промисловості на інноваційній основі» [1, с. 13]. Інноваційним напрямком в структурі управління підприємством є мотивація праці у поєднанні зі збалансованою системою показників, втілення якого дозволить вирішити питання щодо формування стратегічних цілей, ключових показників ефективності діяльності підприємства та оцінки персоналу. Наукові дослідження, світовий і вітчизняний досвід і практика свідчать, що в сучасних умовах актуальним структурним елементом розвитку мотивації праці на промисловому підприємстві є її побудова та реалізація на основі застосування збалансованої системи показників.

Використання збалансованої системи показників в стратегічному управлінні у зв'язку з окремими питаннями мотивації праці висвітлені в розробках Роберта Каплана і Дейвіда Нортонна [8], Нільса-Горана Ольве [9], Т.В. Батанової Т.В [11], А.Я. Берсуцького [10], О.В. Гелюха [4], Ю.М. Мельника [6], О.Г. Макарчука [12], В.М. Ситніченко [3] і в інших наукових роботах. Проте наукові дослідження використання на підприємствах і практичне впровадження ефективної мотивації праці для досягнення стратегічних цілей на основі застосування збалансованої системи показників з урахуванням специфічних особливостей функціонування і розвитку українських промислових підприємств визначені недостатньо. Оскільки науково-практична значущість питань, пов'язаних з формуванням методології та інструментарію діяльності підприємств щодо розвитку мотивації праці із застосуванням збалансованої системи показників, очевидна, то вона потребує наукових досліджень та вивчення досвіду передових підприємств і внесення інновацій.

Метою статті є визначення основних напрямків мотивації та обґрунтування взаємозв'язку між стратегічними цілями, ключовими показниками і мотивацією праці промислового підприємства на засадах застосування збалансованої системи показників, що дозволить підвищити ефективність бізнесу та інноваційну діяльність.

До найважливіших передумов дієвості процесу узгодження стратегічних цілей підприємства з мотиваційним механізмом відносяться: досяжність поставлених цілей з точки зору працівників, визначення ключових показників по кожній складовій збалансованої системи показників, приваблива для них залежність між необхідним результатом і очікуваною винагородою. Так М. Армстронг визначає мотивацію як цілеспрямовану поведінку людей з визначенням програми дій, яка забезпечить досягнення цілей і отримання для них значущої винагороди, яка може задовольнити їх потреби [2, с. 155].

Орієнтація поведінки працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства забезпечується в ході побудови збалансованої системи показників: менеджери всіх рівнів знають стратегічні цілі компанії, що вони повинні робити для їх досягнення і як вони мотивовані на виконання цих дій, але інші працівники менш обізнані. Директор НТЦ «СТАНКО-СЕРТ» В.М. Ситніченко, використовуючи ЗСП в якості інструменту для розробки стратегії розвитку машинобудування України, підкреслює, що вона виконує декілька функцій: як оцінювальна система, як система стратегічного управління, як інструмент розповсюдження інформації, через це вона допомагає будь-якій організації розв'язати дві фундаментальні проблеми: ефективно оцінювати результати діяльності організації з відповідною мотивацією персоналу, успішно реалізовувати стратегію розвитку [3]. Чітка постановка цілей в ЗСП дозволила багатьом уперше побачити взаємозв'язок поточної програми з довгостроковою програмою підприємства. Практична реалізація даної концепції передбачає посилення акценту на підвищення ефективності діяльності підприємства на основі визначення стратегії та конкретних цілей по кожній складовій ЗСП (фінанси, клієнти, процеси, навчання і розвиток). Цілком правильно визначається, що «порівняння цільових підсумків з фактичними є основою системи зворотного зв'язку й прийняття управлінських рішень для оптимізації й коректування цілей, завдань, показників й стратегічних ініціатив, тому ЗСП має бути не тільки набором параметрів змін, але й мотивуючим чинником розвитку» [4, с. 42].

Досвід використання ЗСП свідчить, що для кожної галузі і підприємства є свої особливості, залежні від ресурсів і конкурентного положення, тому менеджерам необхідно виділити головні моменти, характерні саме для їх підприємства, і тоді можна буде спрямувати усі зусилля на підвищення ефективності в необхідніших напрямках [5, с. 199]. Набір показників задає основу для формування стратегії підприємства й включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні фактори успіху сьогодні й у майбутньому. Збалансована система показників для інноваційних підприємств служить засобом стратегічного управління на основі використання оцінної складової ЗСП для вирішення важливих завдань процесу управління підприємством з певною послідовністю, що складається: з чітко сформульованої стратегії і ключових показників її досягнення, встановленням відповідності між стратегічними цілями і показниками, втіленням їх в плани, стратегічних ініціатив, інформаційного забезпечення підрозділів і відповідною мотивацією праці.

Серцевину ЗСП складають стратегічні цілі, для реалізації яких підприємство визначає показники, що створюють основу мотивації ефективної праці. Формулюючи очікувані результати, «компанія ставить мету й створює умови для її реалізації, а вище керівництво спрямовує енергію, здібності й знання працівників на розв'язок як поточних завдань, так і довгострокової перспективи» [6, с. 200]. Саме такий підхід до справи створює внутрішню мотивацію, але слід враховувати, що зовнішня мотивація залишається важливим чинником. При правильному визначенні показників працівники починають розуміти свій вклад в досягнення стратегічних цілей компанії, тим самим підвищується можливість реалізації стратегії, розробленої на підприємства. У теорії і практиці мотивації чіткість цілей і критерії їх оцінки є безперечним стимулом. Цілком очевидно, щоб управляти процесом мотивації персоналу, «необхідно мати інструмент управління ефективністю мотиваційних програм, які формуються на принципах балансу між витратами працівника і витратами компанії на заохочення, і таким інструментом виступає збалансована система показників» [7].

Складність мотиваційної дії полягає в тому, щоб конкретні показники ефективності, з одного боку, були здійсними для топ-менеджерів і працівників, з іншого – відповідали потребам власників підприємства. Засновники збалансованої системи показників Р. Каплан і Д. Нортон підкреслюють, що спосіб розрахунку компенсаційних виплат залежно від отриманих показників ЗСП дуже привабливий, проте є певний ризик щодо слушного вибору показників і попереджають, що заохочувальна компенсація є потужним важелем, який здатний розбудити інтерес співробітників до компанії і її стратегічних цілей, але визначення вина-

города в ЗСП є складним завданням, тому що єдиного механізму зв'язку заохочувальної компенсації із стратегією не існує [8, с. 149].

Виконаний аналіз наукової літератури і досвід вітчизняних промислових підприємств (Новокраматорського машинобудівного заводу, Старокраматорського машинобудівного заводу, Краматорського заводу важкого верстатобудування) свідчать, що стосовно до діяльності промислового підприємства мотиваційному механізму на основі ЗСП по кожній складовій передують робота з формулювання стратегічних цілей, ключових показників, які тісно поєднані з стимулюванням, що є основою мотиваційного механізму. Послідовність дій при впровадженні збалансованої системи показників та взаємозв'язок з мотивацією щодо виконання стратегічних цілей і ключових показників підприємства представлені на рис. 1.

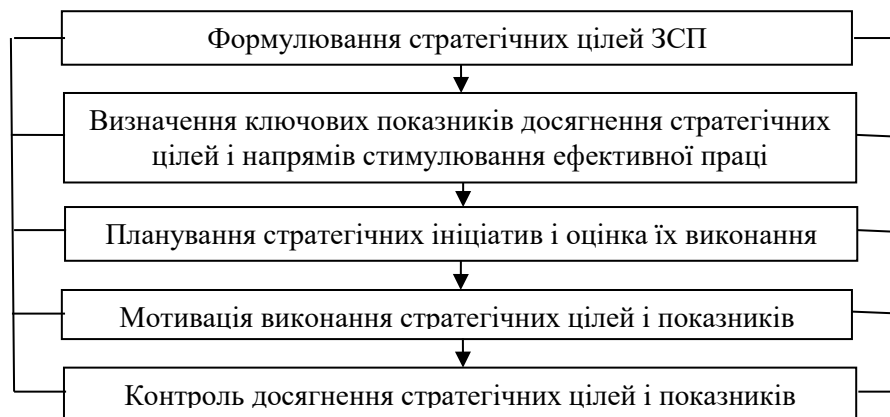


Рис. 1. Послідовність впровадження збалансованої системи показників на підприємстві у взаємозв'язку з мотивацією праці

Оцінювана складова збалансованої системи показників використовується для стимулювання працівників щодо рішення принципових задач управлінського і виробничого процесу. Перевести стратегію в площину конкретних завдань, пов'язати стратегічні цілі підприємства з результатами діяльності і забезпечити узгодженість дій менеджерів і працівників на різних рівнях усередині підприємства можливо шляхом розробки збалансованої системи показників для окремих підрозділів і стратегічно важливих професій, тобто за допомогою декомпозиції або каскадування. Вчені та практики з впровадження ЗСП визначають, що при проведенні декомпозиції показників до низових організаційних рівнів слід враховувати не лише ключові показники, що мають випереджаючий ефект, але і показники, що реєструють ефект в поточному стані, а складність полягає в тому, щоб встановити взаємозв'язок між показниками різних рівнів управління і в той же час добитися їх простоти, реальності і свідомості в очах безпосередніх виконавців, що значно полегшує мотивування працівників і мобілізацію їх зусиль на досягнення поставлених цілей [9, с. 131]. Тому корпоративні стратегічні цілі, показники, цільові значення і дії з вдосконалення конкретизуються для підрозділів та співробітників підприємства з відповідною матеріальною зацікавленістю.

З урахуванням розроблених стратегічних цілей і ключових показників на підприємстві створюється система матеріальної мотивації, яка спрямовує діяльність управлінь, відділів, цехів, працівників на виконання встановлених завдань згідно стратегічних цілей по складовим ЗСП. Це можуть бути системи преміювання і заохочення, засновані на показниках, встановлених для керівників і спеціалістів підрозділів підприємства і окремих професій або системи розподілу фонду оплати праці чи преміального фонду та інше залежно від досягнення поставлених цілей підрозділом або окремим співробітником з точки зору важливості бізнес-процесів.

Фінансовою складовою ЗСП опікуються акціонери підприємств, для яких стратегічними цілями є зростання чистого прибутку, мінімізація витрат, збільшення вартості ак-

ціонерного товариства, а ключові показники визначаються підвищенням обсягів продажів і операційного прибутку, мінімізацією витрат, окупністю інвестицій. Особливу увагу при визначенні цілей та показників в ЗСП промислового підприємства з позиції ефективності його діяльності приділяється прибутку та витратам, адже існує прямий зв'язок в ланцюжку «виробництво – витрати – прибуток», а прибуток підприємства є джерелом отримання дивідендів акціонерами; пріоритетними параметрами, що впливають на запити споживачів, є вартість продукції й оптимізація витрат на всіх етапах виробництва продукції та її реалізації, що дозволяє залучати замовлення ціновим чинником,

Конкретні фінансові показники визначають ефективність діяльності підприємства на операційному рівні, за досягнення яких передбачається мотивована винагорода праці у вигляді поточних, річних, одноразових виплат. На прикладі графічного відображення представлено взаємозв'язок стратегічних цілей і ключових показників фінансової складової ЗСП з мотивацією праці (рис. 2).

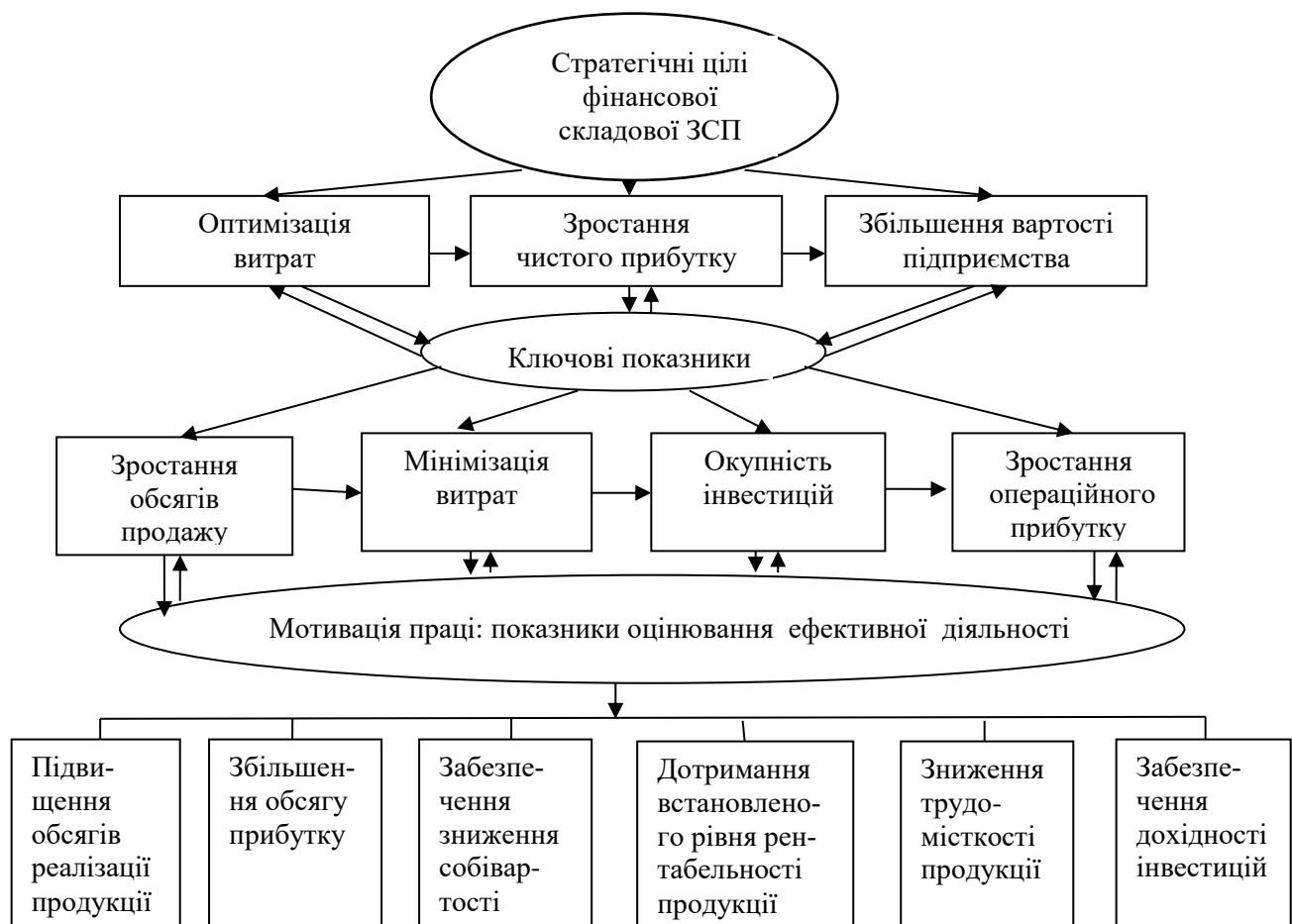


Рис. 2. Взаємозв'язок стратегічних цілей і ключових показників фінансової складової збалансованої системи показників з мотивацією праці

На значущість фінансової і клієнтської складових ЗСП вказує А.Я. Берсуцький, визначаючи їх спрямованість на зростання доходів і підвищення ефективності, розширення частки підприємства в загальних витратах клієнта, що досягається збереженням і розширенням клієнтської бази, задоволенням споживчих запитів, освітою й лояльністю покупців [10, с. 5].

В клієнтській складовій ЗСП представлені особливості процесу створення цінності для споживачів, тому її стратегічна ціль – стати бажаним постачальником продукції на світовому ринку, а ключові показники визначаються питомою вагою ринку, розширенням клієнтської бази, кількістю споживачів продукції, забезпеченням конкурентної ціни на продук-

цію, якістю продукції. Поєднання ключових показників в клієнтській складовій з мотивацією на промисловому підприємстві встановлюється по наступних показниках стимулювання праці: залучення вигідних клієнтів, виконання договірних зобов'язань по термінам постачання продукції замовникам, збільшення питомої ваги експорту, відсутність реклаमाцій, розробка і реалізація нової продукції у короткі терміни, здача робітниками продукції ВТК з першого пред'явлення та інше.

Стратегічні цілі і показники складової ЗСП «Процеси» зосереджені на оцінці внутрішніх процесів, від яких у величезному ступені залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових завдань підприємства. Стратегічна ціль містить в собі вироблення якісної продукції у визначений термін з мінімальними витратами в порівнянні з конкурентами, яка трансформується у такі ключові показники, як покращення бізнес-процесів, зростання продуктивності праці, забезпечення мінімальних термінів виконання контрактів, зменшення витрат від браку. Т. Батанова підкреслює, що «збалансована система показників виявляє і встановлює пріоритети між бізнес-процесами за ступенем їх впливу на стратегію, а також на кінцеві результати перетворення процесів – зниженні витрат, поліпшенні якості, скороченні виробничого циклу та інше» [11, с. 23]. Відповідно мотиваційний механізм має спрямованість на стимулювання виконання особливо важливих завдань, мінімізації залишків обігових коштів і незавершеного виробництва, зниження витрат від браку, зниження питомої трудомісткості виготовлення продукції, заохочення щодо ліквідації «вузьких» місць на виробництві, впровадження інновацій, спрямованих на підвищення ціннісних якостей продукції, преміювання за роботу з талоном якості та особистим клеймом та інше.

У сфері промисловості розвиток інноваційних технологій, використання сучасних машин і обладнання, диверсифікації виробництва, необхідність підвищення продуктивності і сталого розвитку таких процесів, що забезпечують конкурентні переваги, потребують здобуття і застосування нових знань, умінь, навичок персоналу підприємства з відповідним заохоченням. Цілком слушно визначається, що «для ефективнішого задоволення клієнта і конкурентних переваг, підприємство повинно мати високорозвинені бізнес-процеси, які можуть бути такими в тому випадку, якщо впроваджуються інновації, навчається і мотивується персонал» [12, с. 108]. Встановлення взаємозв'язку між цілями внутрішніх процесів, показниками і напрямками мотивації праці в значній мірі надає можливість визначити компетенції, досвід працівників, технології і організаційний клімат, що сприяють досягненню досконалості процесу операційного менеджменту та обумовлює цілі і показники складової ЗСП «Навчання і розвиток».

Стратегічна мета вектору «Навчання і розвиток» визначається як забезпечення зростання на основі професіоналізму і мотивації, ключові показники мають багатофакторний характер і втілюють можливості зростання людського, інформаційного та організаційного капіталу. З метою забезпечення потреби персоналу в навчанні, професійному і кар'єрному зростанні, а також його задоволеністю для працівників розробляються плани розвитку і навчання, що включають програми підвищення кваліфікації, новітніх технологій, сучасних систем управління. При цьому підприємство домагається підвищення лояльності персоналу, управляє зростанням кадрового потенціалу і кваліфікацією співробітників відповідно до заявлених бізнес-цілей. Створення ясних і прозорих для персоналу підприємства мотиваційних схем, а також впровадження систем заохочень і компенсацій, адаптованих до ситуації на ринку і бізнес-діяльності підприємства, є основним управлінським завданням четвертої складової ЗСП. На думку розробників ЗСП збалансована система показників ефективності визначається взаємозалежністю причинно-наслідкових зв'язків з критеріями оцінки результатів і чинників їх досягнення. Система оцінки повинна чітко і ясно представити співвідношення між цілями і критеріями їх досягнення в різних напрямках, щоб вони були реальними і ними можна було управляти [8, с. 32].

Таким чином, побудова мотивації праці на основі ЗСП, в якій чітко визначені стратегічні цілі і показники по чотирьох складових (фінанси, клієнти, процеси, навчання і розви-

ток), що виступають в якості інструменту мотиваційного впливу на персонал, забезпечує його спрямованість на досягнення необхідних результатів і розвиток підприємства, що підтверджує практичний досвід вітчизняних промислових підприємств, які впровадили ефективну мотивацію праці на засадах ЗСП.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано реалізацію впровадження ефективної мотивації праці промислового підприємства на основі поєднання з стратегічними цілями складових ЗСП, їх втіленням в систему стимулювання і заохочення. Результати виконаного дослідження і досвід діючої практики в інноваційному поєднанні мотивації праці з ЗСП свідчать про спрямованість такого алгоритму на досягнення стратегічних цілей і показників ефективної діяльності підприємства, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку товарів і послуг. Для фокусування працівників на стратегічних цілях і ключових показниках потрібні відповідні стимули – зв'язок їх досягнення з системою мотивації, ЗСП пропонує альтернативний підхід до вирішення цієї проблеми. Організаційна відповідність цілей і показників діяльності підприємства, визначених в збалансованій системі, стає більш ефективною, якщо вклад працівників в їх досягнення буде тісно взаємозв'язаний з мотиваційним механізмом, який включає як матеріальне стимулювання, так і програмами навчання, визнання заслуг і просування. Поєднання мотивації праці з досягненням стратегічних цілей і конкретних показників по складових ЗСП (фінанси, клієнти, процеси, навчання і розвиток) цілеспрямовано орієнтує працівників підприємства на збільшення обсягів продажу і прибутку, підвищення продуктивності і ефективності використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гесць В.М. Бар'єри на шляху розвитку промислового підприємства на інноваційній основі та можливостей їх подолання / В.М. Гесць // *Економіка України*. – 2015. – № 1. – С. 4–25.
2. Армстронг М. *Практика управління людськими ресурсами* / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 838 с.
3. Ситніченко В.М. *Стратегія розвитку машинобудування на основі збалансованої системи показників* [Електронний ресурс] / В.Ситніченко. – Режим доступу: www.ukrtekst.com/raznoe/publikacii/11/pdf.
4. Гелюх О.В. Система збалансованих показників як інструмент оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності підприємства / О.В. Гелюх // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 2(38). – С. 42–46.
5. Василенко В.Н. *Организация труда станочников: теория и практика повышения эффективности: монография* / В.Н. Василенко, В.С. Зайцев; науч. ред. В.Н. Василенко; НАН Украины, Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк: Юго-Восток, 2014. – 260 с.
6. Мельник Ю.М. *Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах* / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 1. – С. 192–202.
7. Папкина Л. *Ключевые элементы системы мотивации в структуре BSC* [Электронный ресурс] / Л. Папкина. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_bsc.shtml.
8. Каплан Роберт С. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию* / Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон; 2-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.
9. Ольве Нильс-Горан. *Сбалансированная система показателей: практ. рук-во по использованию* / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 304 с.
10. Берсуцький А.Я. *Людський капітал та його роль в системі стратегічного розвитку промислового підприємства* / А.Я. Берсуцький, О.О. Каменська // *Вісник економічної науки України*. – 2014. – № 2. – С. 3–7.
11. Батанова Т.В. *Інтеграція реінжинірингу бізнес-процесів із збалансованою системою показників підприємства* / Т.В. Батанова // *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія: Економічна*. – 2011. – № 970. – С. 20–25.
12. Макачук О.Г. *Теоретичні та практичні аспекти застосування методу системи збалансованих показників* / О.Г. Макачук // *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер.: Економіка і менеджмент*. – 2012. – № 3. – С. 107–114.