

УДК 331.101.3

Ангеловська О.В.,

Ілляшенко К.В., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективна система мотивації персоналу як складова стратегії розвитку підприємства. У статті розглянуто теоретичні аспекти системи мотивації праці як основного елемента стратегічного управління персоналом. Подано концепцію стратегічного управління Balanced Scorecard (BSC) у частині процесу мотивації праці.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, мотивація праці, оплата праці, концепція стратегічного управління.

Angelovska O., Iliashenko K.

EFFECTIVE MOTIVATION SYSTEM PERSONNEL AS PART OF THE STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Effective employee engagement system as a component of enterprise strategy development. The article deals with the theoretical aspects of the employee engagement system as basic element of Human Resource Strategy. Strategic management concept Balanced Scorecard (BSC) is given in part of employee engagement process.

Keywords: strategic management, employee engagement, wage, strategic management concept.

Ангеловская О.В., Илляшенко К.В.

ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Эффективная система мотивации персонала как составляющая стратегии развития предприятия. В статье рассмотрены теоретические аспекты системы мотивации труда как основного элемента стратегического управления персоналом. Подано концепцию стратегического управления Balanced Scorecard (BSC) в части процесса мотивации труда.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, мотивация труда, оплата труда, концепция стратегического управления.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Суттєві зміни, що відбуваються в економічному та соціально-політичному житті сучасного українського суспільства, різноманітні реформи у системі виробничих відносин вимагають створення нової системи управління персоналом.

Стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високо-професійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Вивчаючи теоретичні та практичні аспекти мотивації і стимулювання персоналу, стратегічний менеджмент персоналу, розуміємо значущість цих питань і безперервний інтерес багатьох науковців до даної проблеми. Різні напрями вдосконалення мотивації трудових процесів персоналу викладено у працях вітчизняних вчених: І. А. Баткаєвої, М.А. Волгіна, Л.В. Іванівської [1], А.Я. Кібанова [1], І.Ф. Кошелупова [4], Є.А. Токаревої, а також зарубіжних: Р. Каплана [5], Д. Макгрегора, Д. Нортонна [5] та ін.

Українськими та зарубіжними вченими висвітлюються різноманітні шляхи розробки ефективної системи мотивації персоналу, однак дане питання потребує дедалі поглиблених досліджень за умов ринкової економіки та у зв'язку з актуалізацією питань стратегічного управління сучасним підприємством.

Цілі статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування концепції стратегічного управління, яка володіє механізмом побудови мотивації працівників, спрямованої на ефективну реалізацію стратегічної мети та подальший розвиток підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сьогодні найбільш актуальною складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу.

Людський ресурс – це основа виробництва, саме тому правильне заохочення до праці – першочергове завдання керівника кожного підприємства. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та

досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

Однак на сучасному етапі створення системи мотивації працівників потрібно розуміти, що досконало розроблений мотиваційний механізм – це лише половина успіху. Він повинен бути успішно реалізований, що можливо лише за умови розуміння стратегії розвитку підприємства усіма його працівниками [3, с. 128].

Ефективним інструментом для характеристики, формалізації і здійснення даної стратегії є збалансована система показників, або концепція Balanced Scorecard (BSC). За своєю суттю Balanced Scorecard – це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з оперативними задачами, спосіб направити діяльність всієї компанії (або групи) на їх досягнення.

Для впровадження в систему мотивації залежності від досягнення цілей визначаються принципи оцінювання досягнення мети. У Balanced Scorecard розробляються показники, які інформують про те, що мета підприємства досягнута.

Даними показниками (вимірниками цілей) є Key Performance Indicators, KPI (ключові показники ефективності). Прийнятна кількість цілей і KPI для окремого працівника визначається роллю даної людини та її положенням у компанії. Працівники, що керують виробничим процесом, повинні відстежувати менше показників, аніж керівники, відповідальні за вибір стратегічного напрямку діяльності.

Для поєднання стратегії і оперативного управління до кожного KPI визначається «План робіт», який працівнику потрібно реалізувати для забезпечення виконання своїх KPI. Шляхом контролю за виконанням «Планів робіт» максимально забезпечується вірогідність досягнення KPI і цілей підприємства. Визначаючи процент виконання «Плану робіт», розуміємо, що вже виконано, а що залишається до повного виконання KPI і стратегічних цілей. Даний процент можемо включити як один із елементів системи мотивації персоналу [2, с. 32].

Далі розглянемо основні переваги застосування концепції Balanced Scorecard для працівників підприємства зокрема, та для усього підприємства загалом.

Система стратегічного управління для працівника – це:

- можливість сформулювати відчуття власної важливості для функціонування підприємства та адекватно оцінювати свої здібності;
- розуміння того, за що він працює, так як система мотивації, як правило, має довгостроковий характер;

- можливість досягати усіх поставлених цілей.
- Підприємству дана концепція надає можливість:
- комплексного опису механізму реалізації стратегії та її корекції;
 - налаштування діяльності кожного працівника на досягнення загальної мети підприємства;
 - переведення стратегії у площину конкретних цілей, показників і задач;
 - забезпечення оперативного контролю за досягненням стратегічних цілей за допомогою Key Performance Indicators;
 - здійснення безперервного спостереження за реалізацією задач, проєктів і процесів.

Мотивація (або грошове стимулювання) виступає у якості матеріального мотиватора, який побудовано на стратегічних цілях підприємства. На відміну від незмінної частини, змінна частина на базі КРІ (премія) стимулює як найякісніше виконання «Плану робіт», тобто функціональних обов'язків працівника, так і виконання стратегічних цілей підприємства. Система мотивації працівника, орієнтована на стратегію розвитку, зрештою складається з набору КРІ, за які він відповідає, і оцінка їх виконання впливає на підсумкову премію.

Не можна, однак, не зупинитися і на деяких недоліках системи Balanced Scorecard. По-перше, при побудові Balanced Scorecard може виникнути складність у виборі адекватного показника (показників) для виміру тієї або іншої стратегічної мети. Ту чи іншу проблему може бути важко виміряти взагалі (це, наприклад, готовність працівників до змін, психологічний мікроклімат у трудовому колективі, якість системи управлінського обліку, імідж фірми та ін.). По-друге, збір інформації для розрахунку значення того чи іншого показника може виявитися надто дорогим.

Далі, для більшого розуміння побудову системи Balanced Scorecard у частині мотивації праці, розглянемо формулу преміювання за результати досягнення КРІ (не враховуючи суму податку на прибуток):

$$CD = O. + 30 \% \times O. (K1 \times \text{вага } K1 + K2 \times \text{вага } K2 \dots), \quad (1)$$

де *CD* – сукупний дохід;

K1 – поправочний коефіцієнт, який залежить від ступеня виконання працівником КРІ і визначається на основі шкали преміювання;

вага K1 – питома вага, що залежить від ступеня важливості показника у загальній кількості показників одного відповідального;

O – оклад; заробітна плата згідно штатного розкладу;
 $30 \% \times \text{Оклад}$ – база для розрахунку максимальної премії

Щоб визначити цільові значення, при яких виплачуватиметься премія за кожен КРІ, використовують шкалу преміювання. Вона встановлює, за якого процента або коефіцієнта виконання КРІ набуває значення коефіцієнт $K1$, $K2$, Kn для типової формули преміювання (таблиця 1) [5, с. 297].

Таблиця 1

Приклад шкали для оцінки виконання кожного КРІ

Бізнес-процес / Елемент сукупного доходу	Оклад (постійна частина)	Змінна частина за результатами КРІ (премія)
Основні бізнес-процеси	30 %	70 %
Підтримувальні бізнес-процеси	50 %	50 %
Управлінські бізнес-процеси	70 %	30 %
Топ-менеджмент	70–90 %	10–30 %

Визначення процентного співвідношення змінної і постійної частин у структурі сукупного доходу працівника залежно від виконання і участі в бізнес-процесах представлено у таблиці 2 [5, с. 300].

Таблиця 2

Процентне співвідношення постійної і змінної частин у загальній структурі доходу працівника

Назва КРІ: виконання плану відгрузок							
% вико- нання КРІ	до 92 %	92– 95%	95– 98%	98– 100%	100– 105%	105– 125%	від125% і б.
$K1$	0	0,4	0,7	1,0	1,2	1,3	1,0

Процент виконання КРІ розраховується діленням фактичного значення КРІ на планове і помножене на 100 %. Коефіцієнт виконання КРІ – діленням фактичного значення КРІ на планове.

Висновки. Мотивація праці персоналу – це одна з головних рушійних сил в реалізації загальної стратегії підприємства. Забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і

кваліфікації максимально зацікавить його у реалізації фізичного або інтелектуального потенціалу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, його подальшому розвитку.

Розробка та запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності підприємства. Також, це дозволяє вийти на економічно новий рівень розвитку і відкриває шляхи до реалізації своїх можливостей на світовому ринку.

Використання технології і концепції збалансованої системи показників *Balanced Scorecard*, яка описана у статті, дозволяє підприємству працювати ефективніше, раціональніше управляти ресурсами. І, як наслідок, відбувається зростання доходів та рентабельності бізнесу.

1. Кібанов А.Я., Івановська Л.В. Стратегічне управління персоналом. – М., 2000.
2. Клочков А. Мотивація персоналу на стратегію компанії // Управління персоналом. – 2008. – № 9. – С.32–36.
3. Кошелупов І. Ф., Кравченко В.О. Соціально–економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств // Вісник соціально–економічних досліджень. Вип.19. – Одеса: ОДЕУ, 2005. – С.124–131.
4. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства [Текст]: автореф. дис.на здобут. наук. ступеня к.е.н.; спец. 08.06.01 / І. Ф. Кошелупов. – Одеса: ОДЕУ, 2006. – 20 с.
5. Д. Нортон, Р. Каплан. Збалансована система показників. Від стратегії управління до дій. – Олімп–Бізнес, 2010. – 320 с.