

УДК 331.101 631:152(142)

Т.В. МОМОТ, О.П. КОЛОНТАЄВСЬКИЙ

Харківська національна академія міського господарства

ІНТЕГРАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ З БІЗНЕС-СТРАТЕГІЄЮ ДОРОЖНЬО-БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано похід до інтеграції мотиваційного механізму бізнес-стратегією підприємства у форматі збалансованої системи показників, розроблена стратегія мотивування діяльності працівників дорожньо-будівельних підприємств відповідно до ключових показників результативності. Для оцінки ступеня досягнення цілей визначено цільові значення показників за компонентами збалансованої системи показників: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. Розроблено трьохетапний алгоритм інтеграції мотиваційного механізму в бізнес-стратегію дорожньо-будівельного підприємства.

Ключові слова: стратегія діяльності дорожньо-будівельних підприємства, ключові показники результативності діяльності (КРД), система збалансованих показників, система мотивації.

Вступ

З підвищенням важливості людського фактора для реалізації стратегії підприємства зростає значущість інтеграції збалансованої системи показників в систему управління персоналом [1 – 3]. На сучасних підприємствах персонал відіграє домінуючу роль у реалізації стратегії, найбільше впливаючи на результативність реалізації планів [2, 4]. У зв'язку з цим необхідно приділяти особливу увагу мотивації персоналу дорожньо-будівельних підприємств (ДБП) під час планування та реалізації конкретних дій щодо досягнення запланованої мети.

Ефективним інструментом для опису, формалізації й реалізації стратегії на сьогодні є концепція Balanced Scorecard (система збалансованих

показників Д. Нортон і Р. Каплана). Конкретизація стратегії підприємства у формі побудованої збалансованої системи показників (ЗСП) виробничої діяльності формує основи для перетворення стратегії в оперативні дії співробітників [5, 6].

I. Постановка завдання

Практика функціонування дорожньо-будівельних підприємств свідчить, що у більшості випадків стратегічні цілі підприємства й діяльність окремих робітників найчастіше не пов'язані між собою [7]. Іноді робітники володіють інформацією щодо стратегії ДБП, але незважаючи на це, вони не мають чітких цільових установок, для них не встановлено ключові показники результативності (КРІ).

Мотивація (грошове стимулювання) на базі КРІ є матеріальним мотиватором, побудованим на стратегічних цілях компанії. Сформульовані цілі мають бути конкретизовані до рівня кожного працюючого й пов'язані з його безпосередньою діяльністю. Більше того, виробничий персонал ДБП повинен мати мотивацію до досягнення поставлених цілей. Отже виникає необхідність узгодження мотиваційного механізму з бізнес-стратегією дорожнього підприємства.

II. Результати

Вищезазначене завдання можна вирішити шляхом деталізації розроблених стратегічних цілей до рівня конкретних виконавців з метою усвідомлення виконавцями мотивів досягнення оперативних цілей виробничої діяльності [8]. Необхідно, щоб деталізація здійснювалася за рахунок каскадування збалансованої системи показників. Розроблені для конкретного робітника цілі (що впливають на досягнення стратегічних цілей ДБП) погоджують з основними цілями підприємства. Машиніст або дорожній робочий отримує інформацію про напрямок своєї діяльності. Погоджуються трудові, фінансові та виробничі ресурси, моделюються фінансово-часові параметри будівельних процесів. Розробляються заходи щодо створення матеріальної зацікавленості й матеріальної відповідальності, що є суттю механізму мотивації й визначає конкретні господарські дії суб'єктів ринку.

Дія матеріальної зацікавленості й матеріальної відповідальності приводить до досягнення запланованих цілей.

Зосередження уваги робітників на цих цілях можливе тільки за рахунок використання відповідних стимулів. Результативність процесу узгодження цілей з працівниками залежить від виконання таких умов: досяжність поставлених цілей з погляду самого робітника, приваблива для робітника залежність між необхідним результатом і очікуваною винагородою. Орієнтація поведінки працівників на досягнення стратегічних цілей ДБП досягається в ході побудови ЗСП: робітники знають стратегічні цілі підприємства в цілому, які дії вони повинні вживати для досягнення цих цілей і мотивовані на виконання цих дій [2, 4, 8].

Для оцінки ступеня досягнення цілей визначаються цільові значення показників (див. табл. 1).

Показник числа висунутих і впроваджених пропозицій на одного робітника використовується для оцінки результатів діяльності мотивованих і наділених повноваженнями робітників (бригадир, ланцюговий тощо). Цей показник спонукає весь персонал брати участь у постійному процесі вдосконалення діяльності ДБП.

Як мотивація пошуку можливостей удосконалювання технології провадження робіт (внесення раціоналізаторських пропозицій) необхідно: визначати та оприлюднювати успіхи й вигоди, які були досягнуті завдяки впровадженню пропозицій по удосконалюванню технології провадження робіт, а також, обговорювати проблеми удосконалювання технології з робітниками дорожньо-будівельного підприємства та заохочувати робітників ДБП за будь-які пропозиції незважаючи на недоліки.

Показник числа випадків застосування нових методів роботи при виконанні виробничих завдань характеризує частоту використання раціональних прийомів роботи, що дозволяють заощаджувати пальноє і робочий час.

Рівень виконання нормованих завдань визначає виконання, перевиконання або недовиконання плану по кожному дорожньому робітнику, а також визначає можливість скорочення строків виконання робіт на ділянці та в цілому по підприємству.

Рівень якості продукції характеризує ступінь виконання плану з якості й побічно відображає ступінь раціонального використання ресурсів ДБП.

Таблиця 1

Зв'язок збалансованої системи показників з механізмом мотивації

Група	Показник	Значення	Захід
Фінанси	Формування конкурентоспроможної структури витрат	поквартально	Визначені в інших перспективах
	Підвищення рентабельності	5%	Визначені в інших перспективах
	Збільшення доходу	3%	Залучення робітників до пошуку клієнтів; залежність з/п від величини доходу.
Клієнти	Можливість зниження ціни	постійно	Гнучка цінова політика
	Можливість дотримання (скорочення) строків будівництва	постійно	Премія на колектив за скорочення строку будівництва
	Рівень якості послуг	1,0	Премія на колектив
	Збереження лідерства на ринку	Рейтинг № 1	Премія за результатами роботи за рік
Бізнес-процеси	Підвищення лояльності клієнтів	Рейтинг № 1	Премія за роботу із клієнтами
	Величина економії матеріалів	3%	Преміювання 50% від економії
	Величина економії ПММ	5%	-/- 50% від економії
	Величина економії часу	7%	-/- за підсумками роботи за місяць; оголошення подяки
	Виконання планового обсягу БМР	100%	Премія на бригаду
	Рівень якості продукції	1,0	Премія на бригаду
Персонал	Стабільність процесів	постійно	Делегування прав і відповідальності виконавцям
	Дотримання соціальних норм	постійно	Першочерговість надання соціальних пільг, путівок і т.п.
	Число висунутих і впроваджених рацпропозицій	щомісяця	Преміювання за внесення раціоналізаторських пропозицій
	Нові методи роботи	щомісяця	Преміювання за впровадження нових методів роботи
	Рівень виконання нормованих завдань	100%	Розподіл зарплати в бригаді з урахуванням виконання завдань
	Рівень якості продукції	1,0	Розподіл зарплати в бригаді з урахуванням якості продукції
	Ступінь передачі досвіду, навчання колег	100%	Нагородження наставників коштовними подарунками
	Ступінь досягнення єдності й взаєморозуміння з колегами	100%	Оплата путівок у санаторії, бази відпочинку, визначення соціального рейтингу робітника

Ступінь передачі досвіду, навчання колег відображає націленість робітника на досягнення загальних цілей, реалізоване за рахунок навчання колег передовим методам роботи й допомоги їм у професійному зростанні та розвитку творчого підходу.

Показник ступеня досягнення єдності, взаємодії і взаєморозуміння з колегами використовується для оцінки роботи в команді. Жодна з цілей не може бути досягнута повною мірою без колективної праці всієї команди робітників, будь-то будівництво дороги, обслуговування ділянки або внутрішні операції. Цей показник чітко формулює для кожного окремого робітника корпоративну установку працювати в команді, а для кожної команди з різних підрозділів чи бригад – надавати підтримку й допомагати один одному.

Система мотивації персоналу, заснована на ЗСП, складається з двох елементів: системи узгодження цілей і погодженої з нею системи вартісної й невартісної мотивації.

Інтеграцію мотиваційного механізму в бізнес-стратегію ДБП пропонується реалізовувати за наступним алгоритмом на три етапи [2]:

1. Перший етап - створення концепції системи узгодження цілей з робітниками.
2. Другий етап - розробка системи оплати праці, прив'язаної до результатів діяльності.
3. Третій етап - розробка процесу узгодження цілей і оплати праці, а також необхідної документації.

Основу підходу узгодження цілей становлять ключові рішення керівництва ДБП, прийняті щодо системи мотивації на підприємстві. В першу чергу варто визначити число рівнів ієрархії, для яких будуть формулюватися цілі. Для ДБП у якості можливих рівнів доцільно виділити рівень підприємства в цілому, функціональних сфер, відділів/бригад і окремих робітників (машиністів дорожніх машин, дорожніх робітників). У колективних рівнів формулювання цілей є перевага: досить просто вимірюються їхні досягнення й ступінь впливу на цілі підприємства в цілому. Але при цьому існує неясна відповідальність і опосередковані можливості впливу окремих робітників на досягнення цілей бригади та ДБП. Тому треба комбінувати індивідуальні цілі з колективними [2, с.332].

Для окремих рівнів підприємства формуються свої цілі. Для колективних рівнів цілі задає керівництво ДБП. У рамках ЗСП цілі структурних підрозділів і цільові значення їхніх показників, прямо виводяться з карти цілей підприємства. Для індивідуального рівня цілей реалізується процес узгодження цілей з конкретним дорожнім робітником. Ці цілі вимірюють внесок того або іншого робітника в досягнення цілей вищестоящих рівнів або ДБП в цілому. Індивідуальними цілями, сформульованими у процесі побудови ЗСП є:

- стратегічні цілі й заходи перспектив «Фінанси», «Клієнти» і «Бізнес-Процеси»;
- індивідуальні цілі й заходи перспективи «Персонал»;
- оперативні та інші особисті цілі, реалізація яких необхідна для щоденної діяльності.

Після встановлення цілей на наступному етапі важливо визначитися з виміром ступеня досягнення цілей. Для цього можуть бути використані різні методи - «номінальний», «ординальний» або «кардинальний».

Найбільш часто використовуються ординальні методи оцінки, що містять декілька рівнів, але що не містять якогось середнього значення. Окремим цілям при цьому може привласнюватися однакова або різна вага залежно від їх значення або об'єму ресурсів, що вимагаються для їх досягнення. При цьому слід враховувати, що присвоєння цілям різної ваги може бути пов'язано з небезпекою концентрації співробітників тільки на декількох цілях із загального переліку [2, с.334].

У випадку досягнення поставлених робітникам цілей, здійснюється облік й оцінка результатів, робітники одержують обіцяну їм винагороду. Особливу увагу треба приділяти процесу постановки цілей, бо вони повинні бути реалістичними (враховувати поточну ситуацію на ділянках та особливості виробничого процесу та здібності виконавців, бути їм не складними), щоб мотивувати персонал. Матеріальна мотивація дорожніх робітників за досягнення цілей доповнюється нематеріальною. Розроблена система мотивації буде дієвою тільки в тому випадку, якщо вона приваблива для персоналу. Це має місце, коли сам робітник оцінює розмір винагороди як відповідний досягнутому результату.

Система мотивації має бути збалансованою за формою й структурою. При розгляді структури системи мотивації, зокрема й частки змінної складової в загальній сумі, слід враховувати два параметри: стимулюючий вплив і згода. При збільшенні частки змінної складової у структурі системи оплати праці зросте її стимулюючий вплив.

Система мотивації включає дві складові: вартісну (виплата грошей) і невартісну (наприклад, додаткові дні відпустки, заходи щодо підвищення кваліфікації, просування по службі).

На третьому етапі проробляється процес узгодження цілей зі дорожніми робітниками й реалізації системи мотивації. Вихідні пункти: визначення стратегії і розробка цілей та цільових значень показників у збалансованій системі показників. Якщо цілі визначені й був здійснений процес каскадування на кілька рівнів організаційної ієрархії, то керівництво ДБП може приступати до узгодження цілей з робітниками. У рамках таких співбесід з виробничим персоналом погодяться самі цілі (наприклад, стратегічні цілі, індивідуальні цілі особистого розвитку, оперативні цілі), їхня вага в загальній системі цілей і строки реалізації. Результати цього процесу можуть бути задокументовані.

Протягом кварталу проводиться оцінка досягнення поставлених цілей і визначається необхідність коригувальних заходів або внесення інших змін. Наприкінці планового періоду проводиться співбесіда керівника з підлеглим, в якій оцінюється ступінь досягнення погоджених цілей. Результатом цієї оцінки є визначення величини змінної складової в заробітній платі. Якщо цілі досягнуті по всіх рівнях ієрархії цілей ДБП, то змінна складова системи мотивації виплачується робітникам.

У порівнянні із системами узгодження цілей, не зв'язаними прямо зі стратегією підприємства, система мотивації, побудована на базі ЗСП, безпосередньо прив'язана до стратегічних цілей ДБП: цілі кожного робітника визначаються на основі системи стратегічних цілей підприємства в цілому. В результаті у робітників з'являється можливість орієнтувати свою діяльність на досягнення цілей ДБП.

Висновки

Таким чином, необхідними умовами забезпечення успішної роботи підприємства є: вдале формулювання системи цілей підприємства, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей.

Використання запропонованих заходів по узгодженню мотиваційного механізму з бізнес-стратегією ДБП дозволить стимулювати робітників до досягнення запланованих результатів діяльності відповідно до цілей роботи підприємства, а узгоджена система мотивації є збалансованою стосовно системи показників діяльності робітників і в цілому ДБП.

Для ДБП це можливість: комплексно й наочно описати стратегію підприємства; перевести стратегічні цілі на рівень оперативного керування; забезпечити систему оперативного контролю за досягненням стратегічних цілей за допомогою KPI; вести безперервний моніторинг реалізації цілей, проектів і процесів; здійснювати керування нефінансовими аспектами діяльності для досягнення фінансових результатів; розподіляти ресурси підприємства у відповідності зі стратегічними пріоритетами; одержувати обґрунтовані й оперативні рішення менеджерів.

Використання системи стратегічного керування для власника надає ефективний інструмент для постановки цілей і контролю за їхнім досягненням (найманому керівникові); менеджменту - чітку «програму дій» і зрозумілі кількісні орієнтири у вигляді KPI; ефективний інструмент усунення протиріч у поглядах на цілі й засоби їх досягнення; ефективну систему орієнтирів для визначення балансу між інвестиціями й поточним споживанням.

Вигода для співробітника полягає в тім, що: він правильно розуміє стратегію ДБП й може оцінити свій внесок у неї; система мотивації побудована на довгостроковій основі; зрозумілий механізм оцінки ефективності його діяльності, тобто при оцінці відсутній суб'єктивний фактор.

Література

1. Рамперсад Хьюберт К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию/ Р. Каплан, Д.Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.
4. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций: пер. с англ. / Пол Р. Нивен; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс БизнесБук, 2005. – 336 с.
5. Момот Т.В. Разработка системы сбалансированных показателей оценки деятельности акционерного общества / Т.В. Момот, О.А. Хренова // Бизнес Информ. – 2006. – № 6. – С. 119 – 123.
6. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління від теорії до практичного впровадження / Т.В. Момот. – Х.: ХНАМГ, 2006. – 380 с.
7. Керанчук Т.Л. Передумови виникнення та можливості використання концепції *Balanced Scorecard* на підприємствах України / Т.Л. Керанчук // Економіка, фінанси, право. – 2007. – № 3. – С. 15 – 22.
8. Шаг 4. Мотивируйте сотрудников так, чтобы стратегия стала задачей каждого (Практические материалы с конференции Р. Каплана "Balanced Scorecard: Как реализовать стратегию" 17 ноября 2005 г., Киев) [Электронный ресурс]. – Режим доступа к материалам: <http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/ssp/027.asp>. – Заголовок с экрана.
9. Захаров П.Н. Сбалансированная система показателей как источник синергии стратегии развития организации [Электронный ресурс] / П.Н. Захаров, Н.В. Афанасьева // ВлГУ: Электронные публикации. – 2007. – № 14. – Режим доступа к статье: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1368>.
10. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: пер. с англ. / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.

Рецензент: д-р екон. наук, проф., зав. кафедри управління персоналом
Г.В. Назарова, Харківський національний економічний університет.

ИНТЕГРАЦИЯ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА С БИЗНЕС-СТРАТЕГИЕЙ ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.В. Момот, О.П. Колонтаевский

В статье предложен подход к интеграции мотивационного механизма с бизнес-стратегией предприятия в формате сбалансированной системы показателей, разработана стратегия мотивирования деятельности работников дорожно-строительных предприятий в соответствии с ключевыми показателями результативности. Для оценки степени достижения целей определены целевые значения показателей по компонентам сбалансированной системы показателей: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал. Разработан трехэтапный алгоритм интеграции мотивационного механизма в бизнес-стратегию дорожно-строительного предприятия.

Ключевые слова: стратегия деятельности дорожно-строительного предприятия, ключевые показатели результативности деятельности (КПД), система сбалансированных показателей, система мотивации.

INTEGRATION OF MOTIVATIONAL MECHANISM WITH BIZNES-STRATEGY OF ROAD-BUILDING ENTERPRISE

T.V. Momot, O.P. Kolontayevskiy

In the article an approach of integration of motivational mechanism with business-strategy of enterprise in the format of the balanced scorecard system is offered, the strategy of workers activity motivation of road-building enterprises is developed in accordance with the key performance indicators. For an estimation of degree of achievement of the purposes the target indicators on components of the balanced scorecard system are defined: the finance, clients, business processes, personnel. The three steps algorithm of integration of the motivational mechanism in business strategy of the road-building enterprise it is developed.

Keywords: strategy of activity of road-building enterprise, key performance (KPI) indicators, balanced scorecard system, system of motivation.

Момот Тетяна Валеріївна – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедру обліку і аудиту Харківської національної академії міського господарства.

Колонтаєвський Олег Петрович – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту у міському господарстві Харківської національної академії міського господарства.