

ІНТЕГРАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У БІЗНЕС-СТРАТЕГІЮ ДОРОЖНЬО-БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Аннотация: в статье предложен методический подход согласования мотивационного механизма с бизнес-стратегией предприятия, согласования системы мотивации с системой показателей деятельности работников дорожно-строительных предприятий.

Анотація: у статті запропонований методичний похід узгодження мотиваційного механізму з бізнесом-стратегією підприємства, узгодження системи мотивації із системою показників діяльності працівників дорожньо-будівельних підприємств.

I. Вступ

З підвищенням важливості людського фактора для досягнення стратегії підприємства зростає значущість поєднання збалансованої системи показників із системою управління персоналом [1-3]. На підприємствах у більшості випадків не використання нових капіталів або покупка техніки, а персонал відіграє основну роль у реалізації стратегії. Найбільший вплив на успіх або невдачу при реалізації планів роблять саме дії робітників [2, 4]. У зв'язку з цим необхідно приділяти особливу увагу мотивації персоналу дорожньо-будівельного підприємства (ДБП) під час планування та реалізації конкретних дій по досягненню запланованої мети. Конкретизація стратегії підприємства у формі побудованої збалансованої системи показників (ЗСП) виробничої діяльності формує основи для донесення стратегії до робітників [5, 6].

II. Постановка завдання

Як показує практика у більшості випадків стратегічні цілі підприємства й діяльність окремих робітників найчастіше не зв'язані між собою [7]. Іноді

робітники знають стратегію ДБП, але незважаючи на це вони можуть не мати інформації про те, які дії слід вживати для досягнення стратегічних цілей підприємства. Також може бути відсутня мотивація до досягнення поставлених цілей. Таким чином, сформульовані цілі повинні бути конкретизовані до рівня конкретного робітника 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.

III. 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 одержує 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 із робітниками залежить від виконання таких умов: досяжність поставлених цілей з погляду самого робітника, приваблива для робітника залежність між необхідним результатом і очікуваною винагородою. Орієнтація поведінки робітників 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. рис. 1).

Група	Показник	Значення	Захід
Фінан- -си	Формування конкурентоспроможної структури витрат	поквар- тально	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.
Клі- єнти	Можливість зниження ціни	постійно	Гнучка цінова
	Можливість дотримання (скорочення) строків будівництва	постійно 1,0	політика Премія на
	Рівень якості послуг	Рейтинг	колектив за
	Збереження лідерства на ринку	№ 1	скорочення строку
	Підвищення лояльності клієнтів	Рейтинг № 1	будівництва Премія на колектив Премія за результатами роботи за рік Премія за роботу із клієнтами

Бізнес-процеси	Величина економії матеріалів	3%	Преміювання 50% від економії
	Величина економії ПММ	5%	
	Величина економії часу	7%	-//- 50% від економії
		100%	
	Виконання планового обсягу БМР	1,0	-//- за підсумками роботи за місяць;
	Рівень якості продукції	постійно	оголошення подяки
	Стабільність процесів	постійно	Премія на бригаду Премія на бригаду Делегування прав і відповідальності виконавцям Першочерговість надання соцльгот, путівок і т.п.
Дотримання соціальних норм			
Персонал	Число висунутих і впроваджених рацпропозицій	щомісяця	Преміювання за внесення раціоналізаторських пропозицій
	Нові методи роботи	щомісяця	
		я	
	Рівень виконання нормованих завдань	100%	Преміювання за впровадження нових методів роботи
	Рівень якості продукції	1,0	
	Ступінь передачі досвіду, навчання колег	100%	
	Ступінь досягнення єдності й взаєморозуміння з колегами	100%	Розподіл зарплати в бригаді з урахуванням виконання завдань Розподіл зарплати в бригаді з

		урахуванням якості продукції Нагородження наставників коштовними подарунками Оплата путівок у санаторії, бази відпочинку, визначення соцрейтинга робітника
--	--	---

Рис. 1. Зв'язок збалансованої системи показників з механізмом мотивації

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 пальне 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.

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 можна назвати 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 формулюються 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.

IV. Висновки

Таким чином, використання запропонованих автором 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.

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. – 478с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.
4. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пер. с англ.; Под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс БизнесБук, 2005. – 336с.
5. Момот Т.В., Хренова О.А. Разработка системы сбалансированных показателей оценки деятельности акционерного общества // Бизнес Информ. – 2006. - № 6. – С. 119 - 123.
6. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління від теорії до практичного впровадження. – Харків: ХНАМГ. – 2006. – 380с.
7. Керанчук Т.Л. Передумови виникнення та можливості використання концепції Balanced Scorecard на підприємствах України // 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).

9. Сбалансированная система показателей как источник синергии стратегии развития организации [Электронный ресурс] / Захаров П.Н., Афанасьева Н.В. // ВлГУ: Электронные публикации.- 2007. - №14.

10. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов/ Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.