

УДК 331.225.3

# СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

**І. В. Кононенко**

Доктор технічних наук, професор, завідуючий  
кафедрою\*

Контактні тел.: (057) 707-67-35, (057) 707-68-24

E-mail: kiv@kpi.kharkov.ua

**Н. Б. Гетманова\***

\*Кафедра стратегічного управління  
Національний технічний університет «Харківський  
політехнічний інститут»

вул. Фрунзе, 21, м. Харків, Україна, 61002

E-mail: natagetm@gmail.com

*Сформульовано підхід до побудови системи мотивації на основі Збалансованої системи показників (ЗСП) та наведено метод розробки системи мотивації на основі ЗСП*

*Ключові слова: система мотивації, збалансована система показників*

*Сформулирован подход к построению системы мотивации на основе Сбалансированной системы показателей (ССП) и приведен метод разработки системы мотивации на основе СПП*

*Ключевые слова: система мотивации, сбалансированная система показателей*

*It was stated approach to patterning of motivation system based on Balanced Scorecard (BSC) and presented method of motivation system based on BSC development*

*Key words: motivation system, balanced Scorecard*

## Вступ

У реалізації стратегії розвитку компанії ключову роль грають її працівники. Саме дії працівників мають вирішальний вплив на успіх або невдачу при її реалізації.

У зв'язку із цим, компанії починають розробляти й впроваджувати різноманітні системи мотивації, що включають матеріальні та нематеріальні підсистеми стимулювання, а також підсистеми особистої відповідальності й контролю.

У 90-х роках ХХ сторіччя професором Harvard Business School Робертом Капланом (Dr. Robert S. Kaplan) і президентом консалтингової фірми Renaissance Solutions Девідом Нортоном (David P. Norton) була розроблена технологія перекладу стратегії розвитку компанії у її операційну діяльність – Збалансована система показників (Balanced Scorecard). В її основі [1] лежить ідея представлення стратегічних цілей компанії за допомогою чотирьох складових – «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні процеси» та «Навчання розвиток». В роботі [2] інструмент ЗСП розглядається в трьох аспектах: оцінна система, система стратегічного управління та інструмент поширення інформації.

Проте лише повідомлення працівників про стратегічні цілі не означає, що працівники будуть прагнути досягнення встановлених цілей. Працівники можуть бути не мотивовані на досягнення встановлених цілей. Таким чином, сформульовані цілі мають бути конкретизовані до рівня кожного окремого працівника і пов'язані із його безпосередньою діяльністю [3].

Найбільш поширеним підходом до побудови системи мотивації є використання ключових показників ефективності КРІ та їх застосування до розрахунку змінної частини заробітної плати працівника. В роботі [4] представлено опис системи мотивації на основі КРІ та підхід до розрахунку розміру премії торгового працівника. Ідея полягає в наступному.

Присутня чітка залежність окладу від ефективності роботи працівника.

Робота працівника визначається кількома визначеними заздалегідь показниками (КРІ). Зазвичай встановлюється від 3 до 7 показників. Кожному показникові призначається його вага у процентах. Відповідно, сума ваг показників дорівнює 100%. На встановлений звітний період працівнику встановлюються норми показників. При цьому існує чіткий зв'язок встановлених норм та цільової премії, яку отримає працівник за виконання цих норм у звітному періоді. За результатами звітного періоду розраховується відсоток виконання плану. Відповідно до цих відсотків, розраховується розмір фактичної премії працівника шляхом помноження цільової премії на відсоток виконання плану.

Наведений підхід є найбільш розповсюдженим та зустрічається у більшості доступних літературних та Інтернет джерелах, в тому числі і в із тією різницею, що в аналогічний підхід використовується для всіх працівників, незалежно від особливостей їх діяльності.

Проте такий підхід не представляє інформацію про зв'язок та вплив працівника на стратегічні цілі компанії (корпоративної ЗСП), а також не передбачає залежність премії кожного окремого працівника від

корпоративних результатів діяльності підприємства, зокрема від прибутку компанії.

Представлений підхід зручно використовувати у торговельних компаніях, де легко відстежити зв'язок між результатами та винагородою працівника, та у великих фірмах, де більшість працівників працюють на досягнення стратегічних цілей компанії.

У великих виробничих компаніях, де працює кілька сотень працівників, і які забезпечують різноманітні аспекти роботи підприємства та її стратегії розвитку, процес визначення змінної частини заробітної плати працівника у залежності від його ефективності та сам процес визначення ефективності роботи працівника є досить важким та трудомістким.

Крім того, зазначений підхід ґрунтується на формуванні фонду мотивації працівників «знизу догори», що може мати негативні наслідки для компанії, бо обсяг нарахованої премії всім працівникам може перевищувати реальний прибуток компанії.

Варто також відзначити, що визначення показників для кожного працівника компанії, тобто побудова індивідуальних ЗСП, є завершальним кроком у розробці та впровадженні ЗСП, а також проведенні каскадування ЗСП.

Все це обумовлює необхідність розробки іншого підходу до визначення змінної частини заробітної плати працівників, або ж внесення змін у представлений раніше підхід.

---

**Мета роботи**

---

Розробити підхід до побудови системи мотивації працівників компанії на основі ЗСП та метод побудови системи мотивації працівників компанії на основі ЗСП.

---

**Концепція системи мотивації працівників підприємства на основі ЗСП**

---

Заробітна плата працівників класично складається із двох складових – фіксованої та змінної. Фіксована заробітна плата працівників виплачується із фонду заробітної плати. Змінна частина заробітної плати виплачується працівникам із «Фонду мотивації працівників для підвищення ефективності розвитку підприємства» за їх внесок у роботу підрозділу та внесок у роботу компанії в цілому і несе в собі стимулюючий працівників до підвищення ефективності своєї роботи характер. Даний фонд формується із прибутку компанії, отриманої за рахунок продажу продукції підприємства.

У зв'язку із вище зазначеним в першу чергу постає питання правильного, ефективного та справедливого розподілу «Фонду мотивації працівників для підвищення ефективності розвитку підприємства».

При цьому дуже важливо, аби всі працівники компанії розуміли, що тільки за умови досягнення цілей компанії можуть бути досягнуті цілі працівника.

Ідея полягає в кількісній оцінці досягнення встановлених стратегічних цілей і розподіленні фонду мотивації працівників на основі встановлення міри до-

сягнення цілей і міри участі окремих відділів у досягненні кожної із окремих стратегічних цілей компанії.

Вхідною інформацією є корпоративна ЗСП, каскадована до рівня підрозділів. Корпоративна ЗСП має включати в себе такі елементи: стратегічні цілі, стратегічну карту та показники.

---

**Метод розробки системи мотивації на основі ЗСП**

---

Розробка системи мотивації на основі ЗСП виконується у наступній послідовності.

Етап 1– визначення ступеню досягнення стратегічних цілей компанії.

1. Встановити частку прибутку  $e$ , що буде перерахована у «Фонд мотивації працівників для підвищення ефективності роботи підприємства».

2. Відібрати із переліку стратегічних цілей корпоративної ЗСП цілі  $x_i$ , ( $i = \overline{1, m}$ ),  $m$  - кількість цілей, за якими буде оцінюватися ефективність роботи відділів.

3. У відповідності до причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями стратегічної карти та корпоративної ЗСП побудувати дерево обраних стратегічних цілей.

У залежності від рівня ієрархії цілі та стратегічних пріоритетів компанії присвоїти обраним цілям вагові коефіцієнти  $b_i$  ( $i = \overline{1, m}$ ),  $m$  - кількість цілей.

4. Для кожної стратегічної цілі дерева цілей визначити показники  $y_{ij}$ , ( $i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}$ ),  $n$  - кількість показників, за якими визначатиметься ступінь досягнення цілі у звітному періоді. Кожному показнику  $y_{ij}$  обраної стратегічної цілі  $x_i$  присвоїти вагове значення  $c_{ij}$ , ( $i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}$ ).

5. Встановити звітний період  $t$ , для якого проводитиметься оцінка.

6. Встановити цільове значення прибутку  $P_n^t$  та мінімальне значення прибутку  $P_{\min}^t$ , нижче якого відрахування до фонду мотивації працівників не здійснюватимуться.

7. Для встановленого звітного періоду  $t$  визначити ступінь досягнення кожної із цілей побудованого дерева цілей.

7.1. Для кожного із показників  $y_{ij}$  стратегічної цілі  $x_i$  перед початком звітного періоду  $t$  встановити планові значення показників – норми,  $N_{ij}^t$ , ( $i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}$ ), на наступний звітний період.

7.2. По завершенні звітного періоду визначити фактичні значення показників  $F_{ij}^t$ , ( $i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}$ ).

7.3. Для кожного показника визначити відсоток виконання плану показника  $P_{ij}^t$ , ( $i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}$ ). Відсоток виконання плану показника розраховується у залежності від характеру цього показника. Якщо показник рине до більшого значення, відсоток виконання плану розраховується як відношення фактичного значення показника до його норми:

$$P_{ij}^t = \frac{F_{ij}^t}{N_{ij}^t}, (i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}).$$

Якщо показник має зменшуватися, відсоток виконання плану розраховується як відношення норми показника до його фактичного значення:

$$P_{ij}^t = \frac{N_{ij}^t}{F_{ij}^t}, (i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}).$$

Також для деяких показників можуть бути встановлені діапазони норм. У залежності від того, до якої зони попаде фактичне значення встановлюється відсоток виконання плану.

7.4. Для кожного показника визначити його зважене значення шляхом помноження вагового коефіцієнта показника на відсоток виконання плану показника:

$$I_{ij}^t = c_{ij} \cdot P_{ij}^t, (i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}),$$

де  $c_{ij}$  - ваговий коефіцієнт  $j$  - ого показника  $i$  - ої цілі.

7.5. Визначити ступінь досягнення цілі шляхом підсумовування зважених значень показників

$$R_i^t = \sum_j I_{ij}^t, (i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}).$$

8. Помноживши ступінь досягнення кожної цілі на її ваговий коефіцієнт  $b_i$ , отримати частку фонду мотивації, яка припадає на дану ціль:

$$D_i^t = b_i \cdot R_i^t, (i = \overline{1, m}).$$

9. Порівняти мінімальне значення прибутку у звітному періоді із його фактичним значенням. Якщо фактичне значення прибутку менше мінімального значення, до фонду мотивації не відраховуються жодні кошти. В протилежному випадку, помножити частку прибутку, що буде перерахована у «Фонд мотивації працівників для підвищення ефективності роботи підприємства», а саме  $e$ , на фактичне значення прибутку,  $P_t^t$ . Таким чином отримати фактичний розмір фонду мотивації працівників  $MF^t$ :

$$MF^t = e \cdot P_t^t.$$

10. Отримати розмір фонду кожної із цілей  $PF_i^t, (i = \overline{1, m})$  шляхом помноження розміру фонду мотивації працівників на частку фонду мотивації, яка припадає на дану ціль:

$$PF_i^t = D_i^t \cdot MF^t.$$

Етап 2 - Розподілення фонду мотивації працівників між відділами компанії.

1. Визначити відділи  $z_k, (k = \overline{1, p}), p$  - кількість відділів, які працюють на досягнення кожної із цілей.

2. У залежності від планового внеску у досягнення конкретної цілі кожному відділу присвоїти ваговий коефіцієнт  $M_{ik}, (i = \overline{1, m}; k = \overline{1, p}).$

3. На основі ЗСП відділу визначити ефективність його роботи у відповідності до наступних дій:

3.1. Для кожного із показників ЗСП відділу встановити ваговий коефіцієнт  $c_{kj}, (j = \overline{1, n}; k = \overline{1, p})$  та норму для обраного звітного періоду  $N_{kj}^t, (j = \overline{1, n}; k = \overline{1, p}).$

3.2. По завершенні звітного періоду визначити фактичні значення показників  $F_{kj}^t, (j = \overline{1, n}; k = \overline{1, p}).$

3.3. Визначити відсоток виконання плану  $P_{kj}^t, (j = \overline{1, n}; k = \overline{1, p})$  аналогічно способу, описаному у п. 7.3 етапу 1.

3.4. Розрахувати підсумок показників відділу  $I_{kj}^t, (i = \overline{1, m}; k = \overline{1, p})$  та шляхом їх підсумовування розрахувати ефективність роботи відділу  $E_{ki}^t, (i = \overline{1, m}; k = \overline{1, p}):$

$$I_{kj}^t = c_{kj} \cdot P_{kj}^t;$$

$$E_{ki}^t = \sum_{j=1}^n I_{kj}^t.$$

4. Помножити вагу відділу по відношенню до даної цілі  $M_{ik}, (i = \overline{1, m}; k = \overline{1, p})$  на ефективність роботи відділу  $E_{ki}^t$ . Таким чином, отримати частку Фонду цілі, що припадає на даний відділ:

$$D_{ik}^t = M_{ik} \cdot E_{ki}^t, (i = \overline{1, m}; k = \overline{1, p}).$$

5. Для кожного відділу розрахувати частку Фонду мотивації працівників, що припадає на даний відділ:

$$I_k^t = \sum_{i=1}^m D_{ik}^t \cdot D_i^t, (k = \overline{1, p}).$$

6. Розрахувати розмір фонду мотивації кожного відділу  $DF_k^t = I_k^t \cdot MF^t$ , помноживши частку Фонду мотивації працівників, що припадають на даний відділ, на розмір фонду мотивації працівників.

В роботі акцент робився на те, що запропонований підхід несе в собі перш за все характер матеріального стимулювання. Проте варто зазначити, що система мотивації на основі ЗСП включає всі три складові системи мотивації, зазначені раніше – матеріальну, нематеріальну підсистему стимулювання, а також підсистему особистої відповідальності й контролю.

---

### Висновки

---

В роботі було представлено метод побудови системи мотивації на основі ЗСП. В подальшому доцільним є проведення автоматизації описаного підходу з використання представлено у роботі методу побудови системи мотивації на основі ЗСП.

---

### Література

1. Р. С. Каплан Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Каплан Робер С., Нортон Д. П. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – С.29.
2. П. Р. Нівен Збалансована система показників. Крок за кроком: максимальне підвищення ефективності та закріплення отриманих результатів/ Нівен П. Р. – «Баланс Бізнес Букс», 2004. – С. 12 – 19.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С.328-330.
4. М. Рыбаков Система мотивации для продавца // Успешный бизнес. – 2010. – № 3. – С. 15 – 17.