

УДК 331.108.26

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСАД

Коваленко Т.В., доцент

ДВУЗ «Донецький національний технічний університет»

Постановка проблеми. Функціонування підприємств в мінливих економічних умовах сьогодення пов'язане з необхідністю постійного розвитку механізму матеріального стимулювання якості трудової діяльності працівників за умов урахування впливу зовнішніх та внутрішніх ринкових чинників. Це положення є особливо актуальним у сучасних нестабільних умовах, характерною рисою яких є переважна низька мотивація персоналу, орієнтація на особистий результат, відсутність зацікавленості працівників у власному професійному зростанні. Отже, практичний інтерес становить аналіз світових систем матеріального стимулювання й оплати трудової діяльності, орієнтованих на досягнення загальних стратегічних результатів підприємств шляхом створення й упровадження збалансованої системи показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як свідчить зарубіжна практика, питання стратегічного управління персоналом на основі формування стратегічної карти підприємства та збалансованої системи показників розглядалися в роботах закордонних науковців Р.С. Каплана і Д.П. Нортон [1]. Ідея збалансованої системи показників, що полягає у можливості використання для управління підприємством певної системи показників, подібної до приладової панелі в літаку або автомобілі, висловлювалася Дж. Демінгом [2]. Доцільність використання нових інструментів в бізнесі підкреслювалася і П. Друкером, який обґрунтував, що «цільові показники в ключових сферах бізнесу є «приладовою панеллю», необхідною для «пілота» ділового підприємства» [3]. Теоретичні основи формування та практичне застосування стратегічної карти

при впровадженні збалансованого управління підприємством знайшли своє відображення в роботі російського вченого В.Г. Кандалінцева [4]. Однак на цей час не розроблено механізм формування збалансованої системи показників для працівників управлінських посад промислових підприємств, що належать до машинобудівної галузі.

Мета статті полягає в розробці збалансованої системи показників оцінки діяльності працівників управлінських посад задля підвищення зацікавленості працівників у збільшенні конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Особливо актуальним для підприємств машинобудівної галузі Донецької області, які здійснюють виробництво продукції для світових ринків, є забезпечення високого рівня якості трудової діяльності. З цього приводу О.І. Момот підкреслює, що дослідження проблем управління якістю виробничої діяльності підприємств Донецького регіону дозволило виявити такий вагомий чинник, що негативно впливає на ефективність процесів, як слабка зацікавленість акціонерів і керівництва підприємств у залученні персоналу до процесів управління підприємством [5].

Розробка системи матеріального стимулювання працівників управлінських посад на основі збалансованої системи показників має бути спрямована на забезпечення досягнення пріоритетних стратегічних цілей за умов підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збалансована система показників за своєю суттю передбачає створення об'єктивної системи преміювання в залежності від досягнення індивідуальних результатів трудової діяльності працівників та загального результату діяльності всього підприємства [6].

Формування механізму матеріального стимулювання високої якості трудової діяльності працівників управлінських посад має базуватися на застосуванні методологічного підходу Balanced ScoreCard (BSC) – збалансованої системи показників. Цей підхід передбачає використання певних інструментів управління реалізацією стратегії підприємства, що являють собою сукупність фінансових і не фінансових показників, які оцінюють результати діяльності працівників, відповідальних за різні функціональні сфери, і є

підставою для визначення їхньої винагороди. Показники, згруповані по корпоративним, функціональним та індивідуальним цілям, складають збалансовану систему показників, що спрямована на досягнення стратегії підприємства шляхом її трансформації в систему оперативних цілей, які визначають трудову поведінку та підвищують мотивацію працівників. Отже така система показників дозволить реалізувати важливий стратегічний механізм зворотного зв'язку на підприємстві.

Результати дослідження В.М. Данюка свідчать про те, впровадження персональної відповідальності за результати праці суттєво впливає на підвищення активності керівників підприємства [7, с. 39]. Разом з тим, збалансована система показників може бути представлена як оціночна система, інструмент стратегічного управління та інструмент розповсюдження інформації [8, 9]. Ця система дозволяє вимірювати як показники, що характеризують остаточні результати діяльності, так і показники, що відбивають процеси, реалізація яких забезпечує досягнення цих результатів.

У загальному вигляді збалансована система показників для працівників управлінських посад, що спрямована на досягнення високої якості трудової діяльності, для умов машинобудівного підприємства наведена у табл. 1.

Корпоративні показники визначають виконання стратегічних цілей машинобудівного підприємства, а саме виконання плану з обсягу товарної продукції та підвищення доходу від реалізації товарної продукції. Функціональні показники являють собою показники, що формуються на основі виконання безпосередніх функцій та посадових обов'язків конкретного працівника за умов дотримання цілей підприємства, обговорюються із самим працівником у процесі узгодження цілей, в результаті чого працівник одержує цільову та конкретну інформацію про напрямок своєї діяльності. До індивідуальних показників діяльності всіх керівників структурних підрозділів запропоновано віднести рівень кваліфікації, рівень компетентності та коефіцієнт якості управління персоналом.

Таблиця 1 – Збалансована система показників для працівників управлінських посад машинобудівного підприємства

Керівники структурних підрозділів	Групи показників	Показники	
	Корпоративні показники	1. Обсяг виробництва товарної продукції 2. Дохід від реалізації товарної продукції	
Заступник генерального директора з економіки	Функціональні показники	1. План освоєння нової продукції	
		2. Показник виконання договірних зобов'язань щодо поставок продукції	
		3. Дебіторська заборгованість	
	Індивідуальні показники	1. Коефіцієнт якості управління персоналом 2. Рівень кваліфікації 3. Рівень компетентності	
Заступник генерального директора з маркетингу та збуту	Функціональні показники	1. Обсяг реалізації продукції	
		2. Забезпечення цехів матеріалами та покупними виробами відповідно до затвердженого плану виробництва	
		3. Лояльність клієнтів	
	Індивідуальні показники	1. Коефіцієнт якості управління персоналом 2. Рівень кваліфікації 3. Рівень компетентності	
		Функціональні показники	1. Частка виробничих витрат у собівартості продукції
			2. Дотримання термінів виконання робіт
3. Ритмічність виробництва			
Індивідуальні показники	1. Коефіцієнт якості управління персоналом 2. Рівень кваліфікації 3. Рівень компетентності		
	Функціональні показники	1. Коефіцієнт якості роботи	
		2. Зниження втрат від браку	
3. Відсутність претензій та рекламаций за поставку неякісної та некомплектної продукції			
Індивідуальні показники	1. Коефіцієнт якості управління персоналом 2. Рівень кваліфікації 3. Рівень компетентності		
	Функціональні показники	1. Коефіцієнт якості відбору персоналу	
		2. Середній термін підбору персоналу	
3. Періодичність атестації			
Індивідуальні показники	1. Коефіцієнт якості управління персоналом 2. Рівень кваліфікації 3. Рівень компетентності		

Рівнем кваліфікації працівника є рівень його професійної підготовки, що відображає рівень кваліфікації, досвіду й знань людини для досягнення професійних цілей. Визначення рівня кваліфікації передбачає врахування таких структурних елементів, як освіта, стаж та вік працівника. Як відзначає

І.Б. Швець, в умовах промислових підприємств з метою оцінки відповідності працівника конкретної управлінської посади доцільним є проведення оцінки рівня володіння певними компетенціями за шкалою від 0 до 5 балів [10]. Висока якість продукції досягається безпосередньо високою якістю праці персоналу, що у свою чергу обумовлено ефективним управлінням персоналом. Тому слід до індивідуальних показників оцінки діяльності працівників управлінських посад віднести такий показник, як коефіцієнт якості управління персоналом.

На основі впровадження збалансованої системи показників запропоновано застосування системи управління за цілями (Goal-менеджмент) на підставі розрахунку КРІ-показників (Key Performance Indicators – ключові показники результативності) певного керівника структурного підрозділу. Результати діяльності заступника директора із економіки відповідно до сформованої збалансованої системи показників наведені в табл. 2.

Таблиця 2 – Оцінка якості трудової діяльності заступника директора з економіки згідно збалансованої системи показників

Показник	Базисне значення	Фактичне значення	Відсоток виконання, %
<i>1. Корпоративні показники:</i>			
1.1 Обсяг виробництва товарної продукції, грн.	128327,1	143972,4	112,2
1.2 Дохід від реалізації товарної продукції, грн.	136921,0	138344,2	101,0
<i>2. Функціональні показники:</i>			
2.1 План з нової продукції, грн.	11052,3	11325,7	102,5
2.2 Показник виконання договірних зобов'язань з поставок продукції, %	100%	100%	100
2.3 Дебіторська заборгованість, грн.	79330,0	80550,0	101,5
<i>3. Індивідуальні показники:</i>			
3.1 Коефіцієнт якості управління персоналом	14,00	14,25	101,8
3.2 Рівень кваліфікації	5 балів	5 балів	100,0
3.3 Рівень компетентності	5 балів	5 балів	100,0

При формуванні збалансованої системи показників використовуються економічні, виробничі та соціальні показники, що є різними у вимірюванні. Отже особливу значущість набуває питання використання такої системи оцінки якості досягнення показників, що дозволить здійснювати співставлення

показників, які є різними за одиницею виміру. Найбільш актуальним та доцільним є застосування матричного методу вимірювання результативності, що також визначається як «многокритеріальний метод вимірювання результативності».

Найдетальніше представлення даного підходу міститься в роботі С. Лучанінова, який запропонував використання матричного методу вимірювання результативності з метою підвищення мотивації персоналу [11, с.39]. Матричний метод вимірювання результативності дозволяє інтегрувати та агрегувати часткові показники таким чином, що результати роботи можна вимірювати одним числом. За допомогою використання цього методу керівництво підприємства має змогу логічно та конструктивно перерозподіляти заохочення між структурними підрозділами та окремими працівниками на основі отриманого результату. Разом з тим в роботі С. Лучанінова розроблено матрицю результативності для окремого структурного підрозділу підприємства без урахування рівня виконання цілей керівника певного підрозділу.

На підставі узагальнення результатів дослідження виконання показників трудової діяльності заступника директора з економіки згідно збалансованої системи показників сформовано матрицю оцінки результативності (табл. 3).

Використання шкали оцінки дозволяє привести результати кожного з показників до єдиної системи оцінки – в балах. При визначенні шкали оцінки встановлюються нормативні значення досягнення показників, що відповідають значенням шкали, яка становить в 5-ти бальну оцінку.

Принципово важливим при формуванні матриці є визначення максимального значення кожного показника. Слід мати на увазі, що максимальний рівень має бути не тільки оптимальним. Він має бути реально досягнутий в практичній діяльності не тільки окремого працівника, але й всього підприємства. Максимальна оцінка в балах при досягненні певного рівня дорівнює 10 балам, а мінімальна – 0 балів.

Таблиця 3 – Матриця оцінки результативності діяльності заступника директора з економіки

Збалансована система показників								Шкала оцінки, балів
обсяг виробництва товарної продукції, %	дохід від реалізації товарної продукції, %	план освоєння нової продукції, %	показник виконання договірних зобов'язань з поставок продукції, %	дебіторська заборгованість, %	коефіцієнт якості управління персоналом	рівень кваліфікації працівника	рівень компетентності працівника	
130,0	125,0	110,0	–	70,0	18,50	5	5	10
124,0	120,0	108,0	–	75,0	16,75	5	5	9
118,0	115,0	106,0	–	80,0	15,00	4	4	8
112,0	110,0	104,0	–	85,0	13,25	4	4	7
106,0	105,0	102,0	–	90,0	11,50	4	4	6
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	9,75	3	3	5
94,0	95,0	98,0	98,0	105,0	8,00	3	3	4
88,0	90,0	96,0	96,0	110,0	6,25	2	2	3
82,0	85,0	94,0	94,0	115,0	4,50	2	2	2
76,0	80,0	92,0	92,0	120,0	2,75	1	1	1
70,0	75,0	90,0	90,0	125,0	1,00	0	0	0
20	20	15	15	10	10	5	5	Вагомість, %
112,2	101,0	102,5	100,0	101,5	14,25	5	5	ФАКТ
7	5	6	5	5	8	10	10	Оцінка, балів
140	100	90	75	50	80	50	50	Всього, 635 балів

Оцінка результату по кожному показнику встановлюється шляхом співвіднесення фактичного результату із шкалою оцінки. Якщо значення не співпадають повністю, то здійснюється округлення до найближчого значення згідно шкали оцінки або до найближчого нормативного значення. Так, для показника обсяг виробництва товарної продукції при фактичному значенні 112,2%, максимальне значення становить 130,0% (10 балів), а мінімальне – 70% (0 балів). Згідно запропонованої шкали оцінки результат складає 7 балів. Нормативне значення коефіцієнту якості управління персоналом становить 9,75, що свідчить про задовільний рівень управління персоналом. Фактичне значення коефіцієнту якості управління персоналом дорівнює 14,25, тож оцінка

результату – 8 балів, табл. 3. Для кожного показника розраховується значення оцінки у діапазоні від 0 до 10, при тому, що нормативне значення показника завжди дорівнює 5 балів.

Із метою оцінки ступеню впливу кожного показника на досягнення високої якості трудової діяльності керівника структурного підрозділу запропоновано визначити його вагомість шляхом проведення експертної оцінки. Тож чим більше вагомість показника, тим сильніше зміна його оцінки буде впливати на загальний результат. В матричному методі вагомість (питома вага) кожного із показників визначається у відсотках від загального результату. Сума вагомостей всіх показників має становити 100 балів.

Для заступника генерального директора з економіки найбільш вагомими показниками є корпоративні показники, такі як обсяг виробництва товарної продукції та доход від реалізації товарної продукції. Спеціалістами з управління персоналом відзначається, що при формуванні системи стимулювання необхідно враховувати ступень впливу посади на досягнення стратегічних цілей підприємства. Результати досліджень свідчать, що чим більшим є статус працівника, тим більше розмір заохочення має залежати від успіху діяльності всього колективу підприємства в цілому [12, 13].

В подальшому результативність кожного з оціночних показників розраховується на підставі множення бальної оцінки та вагомості показника. Загальна результативність працівника визначається як сума результативності кожного з показників. Нормативне значення кожного показника завжди дорівнює 5 балів, тому якщо всі показники будуть виконані згідно встановлених нормативних значень, то результативність буде дорівнювати 500 балів. Отже розрахований загальний результат діяльності для заступника директора із економіки становить 635 балів, що свідчить про високий рівень якості трудової діяльності працівника цієї посади.

Як відзначає А.М. Колот, за критерій ефективності будь-якої системи преміювання слід брати реальну зацікавленість працівників у досягненні якомога ліпших індивідуальних та колективних результатів праці, у якомога

повнішому використанні свого творчого потенціалу [14, с. 188]. Взаємозв'язок між результатами діяльності та сумою винагороди повинен бути ще щільнішим у разі наявності можливості впливу працівника на кінцеві результати підприємства. Результати досліджень російських фахівців з управління персоналом свідчать про те, що премія є діючим стимулом щодо підвищення якості трудової діяльності керівників за умов застосування її на рівні від 30 до 50% до заробітної плати [15, с. 65, 16, с. 51].

Із метою формування системи преміювання керівників структурних підрозділів запропоновано визначити вартість одного бала результативності, на підставі співвідношення максимальної кількості балів (1000 балів) до максимального рівня премії (50%), що може бути впроваджений в діючу систему стимулювання трудової діяльності. Таким чином вартість одного балу становить 0,05% рівня премії.

Розмір премії слід визначати згідно отриманого загального результату оцінки якості трудової діяльності порівняно із нормативним рівнем, що становить 500 балів. Водночас необхідною умовою здійснення преміювання всіх керівників структурних підрозділів є стовідсоткове виконання корпоративних показників, тобто виконання плану з виробництва товарної продукції та отримання запланованого доходу від реалізації товарної продукції. За умов досягнення вище зазначених показників та отримання загального результату якості трудової діяльності на рівні 500 балів та вище рекомендується здійснювати стимулювання трудової діяльності.

Розрахунок розміру премії керівника структурного підрозділу згідно оцінки результативності діяльності пропонується проводити за нижченаведеною формулою:

$$y = 0,05\% \cdot x_{\text{заг}}, \quad (1)$$

де y – відсоток премії, що нараховується працівнику, %;

0,05% – вартість одного балу загальної результативності трудової діяльності;

$x_{\text{заг}}$ – показник загальної результативності трудової діяльності, балів.

Отже здійснення стимулювання трудової діяльності керівників структурних підрозділів має відбуватися згідно дотримання умов:

$$\begin{cases} y=0, \text{ при } x_{\text{заг}} < 500; \\ y=0,05\% \cdot x_{\text{заг}}, \text{ при } x_{\text{заг}} \geq 500. \end{cases}$$

Як відзначає Г.Т. Завіновська, для роботодавців преміальні виплати як і інші елементи витрат на робочу силу, перш за все є витратами виробництва, тому важливим стає визначення граничного розміру коштів, що можуть бути спрямовані на заохочувальні виплати, щоб ефект, одержаний від їх застосування не був перевищений [17, с. 188]. Для цього потрібно, щоб сума заохочення становила лише частину коштів (економії), що одержали додатково після упровадження нової преміальної системи оплати трудової діяльності.

Висновки. Преміювання за досягнення поставлених цілей згідно збалансованої системи показників забезпечує оцінку внеску працівників більш об'єктивно і дозволяє, з одного боку, спрямовувати їх трудову поведінку в напрямку, бажаному для підприємства, з другого – контролювати витрати, що спрямовуються на стимулювання. Використання запропонованого методу передбачає формування складових системи преміювання здійснено в залежності від досягнення індивідуальних результатів трудової діяльності працівників, так і загального результату діяльності підприємства. Цей метод надає можливість досягти об'єктивності у розрахунках оплати праці та коштів, що спрямовані на заохочення працівників.

Література

1. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. М. Павлова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 320 с.
2. Deming W.E. Out of the Crisis / W.E. Deming. – MIT Press, 1986 – 123 p.
3. Drucker P.F. The Practice of Management / P.F. Drucker – New York: Harper Business, 1954 (reprinted in 1993). – 87 p.

4. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособ. / В.Г. Кандалинцев. – М.: Кнорус, 2006. – 224 с.
5. Момот О.І. Економічний механізм управління якістю виробничої діяльності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.04.00 «Економіка та управління підприємствами» / О.І. Момот; ДонНТУ. – Донецьк, 2008. – 35 с.
6. Кабанов В. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации / В. Кабанов // Управление персоналом. – 2008. – № 3 (181). – С. 49-51.
7. Данюк В. Формування мотиваційної політики на підприємствах машинобудування / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 3. – С. 36-40 .
8. Малахова В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз /В.М. Малахова // Наук. праці Кіровоградського національного технічного ун-ту: Економічні науки, вип. 12. Ч. 1. – Кіровоград: КНТУ, 2007. – С. 266-273.
9. Проценко С. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей / С. Проценко, К. Зажигина // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 1-2. – С. 52-61.
10. Швец И.Б. Новые подходы в управлении персоналом / И.Б. Швец, С.В. Позднякова // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: сб. науч. трудов. Т. 3. – Донецк: ИЭП НАН України, 2006. – С. 67-74.
11. Лучанинов С. Матричный метод измерения результативности как инструмент мотивации персонала / С. Лучанинов // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 5. – С. 38-45.
12. Трачум Ж. Разработка системы стимулирования / Ж. Трачум // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 3. – С. 18-25.

13. Carmeli A. Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations / A. Carmeli // Group and Organization Management. – 2008. – Vol. 33, N₀ 6. – P. 712-735.
14. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот – К: КНЕУ, 2005. – 337 с.
15. Воронов А.А. Современные подходы к премированию менеджмента персонала промышленных организаций / А.А. Воронов, Н.Р. Молочников // Экономический вестник Ростовского государственного ун-та. – 2006. – № 4. – С. 64-67.
16. Быков В. Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала / В. Быков, И. Сергеева // Управление персоналом. – 2010. – № 12. – С. 49-52.
17. Завіновська Г.Т. Сучасні системи винагороди за працю / Г.Т. Завіновська // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. – Т. 2. Соціально-трудові відносини: теорія та практика.– К.: КНЕУ, 2006. – С. 185-191.

Анотація.

Коваленко Т.В. Збалансована система показників оцінки діяльності працівників управлінських посад

У статті обґрунтовано необхідність розробки збалансованої системи показників оцінки діяльності працівників управлінських посад. Визначено стратегічні, функціональні та індивідуальні групи показників для оцінки діяльності працівників управлінських посад машинобудівного підприємства. Запропоновано матрицю оцінки результативності діяльності працівників управлінських посад.

Ключові слова. Збалансована система показників, оцінка, працівник управлінської посади, матриця, результативність, преміювання.

Аннотация

Коваленко Т.В. Сбалансированная система показателей оценки деятельности работников управленческих должностей

В статье обоснована необходимость разработки сбалансированной системы показателей оценки деятельности работников управленческих должностей. Определены стратегические, функциональные и индивидуальные группы показателей для оценки деятельности работников управленческих должностей машиностроительного предприятия. Предложена матрица оценки результативности деятельности работников управленческих должностей.

Ключевые слова. Сбалансированная система показателей, оценка, работник управленческой должности, матрица, результативность, премирование.

Annotation.

Kovalenko T. The balanced scorecard of an estimation of activity of top-management's employees

There is proved the necessity working out of the balanced scorecard of an estimation of activity of top-management's employees in the article. There are defined strategic, functional and individual groups of indicators for an estimation of

activity of top-management's employees of the machine-building enterprise. The matrix of an estimation of top-management's employees' productivity is offered.

Key words. Balanced scorecard, estimation, top-management's employee, matrix, productivity, awarding.