

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 331.101.3

JEL Classification: M12

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА БАЗІ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

Башкатова С.А. асистент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Нарощування темпів і масштабів виробництва, підвищення якості продукції в даний час вже недостатньо для досягнення конкурентної переваги на ринку. Тому багато компаній переходять на нові прогресивні методи управління, які включають в себе ефективну систему стимулювання і мотивації праці, що спонукає кожного конкретного співробітника працювати продуктивно і якісно для досягнення поставленої мети.

У статті розглядається значення і роль ключових показників ефективності Key Performance Indicators (KPI). Метою роботи є визначення та структурування переваг та недоліків, а також можливих проблем при впровадженні системи мотивації трудової діяльності на базі KPI. Дослідження проводилося шляхом аналізу наукових робіт закордонних і вітчизняних науковців по темі статті. З метою одержаний обґрунтованих висновків у процесі роботи були використані методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, а також метод порівняльних характеристик. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що досліджено проблеми, з якими стикаються підприємства при побудові та впровадженні системи мотивації на базі ключових показників ефективності. Незважаючи на ряд складнощів, що виникають у вітчизняних компаній при впровадженні та використанні даної системи, ключові показники ефективності є сильним стратегічним інструментом для управління компанією. Вони здатні суттєво збільшити продуктивність компанії і ефективність роботи персоналу.

Ключові слова: система мотивації, ключові показники ефективності, мотивація, трудова діяльність.

FEATURES OF APPLICATION OF THE MOTIVATION SYSTEM BASED ON KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)

Svitlana Bashkatova, Assistant

Kharkiv National Automobile and Highway University

Summary. Increasing the pace and scale of production, improving the product quality has been insufficient to achieve a competitive advantage in the market now. Therefore, many companies are moving to new progressive management practices that include effective system of incentives and motivation to encourage each individual employee to work productively and efficiently to achieve the goal.

The article discussed the importance and role of Key Performance Indicators (KPI). The purpose of the article is to definition and structure advantages, weaknesses and problems of introduction of motivation system based on KPI. The research was conducted by analyzing the scientific works of foreign and domestic scholars on the subject of the article. In order to obtain valid conclusions in the course of work were used methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, and the method of comparative characteristics. The practical significance of these results is that problems, which enterprises have when introducing the motivation system based on KPI, were explored. Despite a number of difficulties, that domestic companies had, when introduction such motivation system, key performance indicators are powerful strategic tool for the management of the company. They are able to significantly increase the company's productivity and efficiency of the staff.

Keywords: motivation system, key performance indicators, motivation, work.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах нестабільної фінансово – економічної ситуації кожне вітчизняне підприємство відчуває необхідність в формуванні сучасних підходів до управління, застосування яких повинно забезпечити не тільки їх виживання, але й підвищення конкурентоспроможності. Глобалізація суспільства сприяє появі новітніх технологій, технологічних процесів, нових робочих взаємовідносин. Саме це вимагає від персоналу підприємств вміння швидко адаптуватися до змін.

Неспроможність підприємств швидко адаптуватися до змін призводить до втра-

ти клієнтів, та як наслідок до втрати прибутку. Саме тому, нашим глибоким переконанням є те, що у сучасних умовах кожному підприємству, яке прагне ефективно функціонувати потрібен ініціативний і заповзятий працівник, метою якого є максимальні досягнення в праці, який здатен брати на себе відповідальність не тільки за свою долю, але і за долю загальної справи, що знає свої права і обов'язки, розраховує перш за все на власні сили. Саме такий працівник прагне до підвищення своєї кваліфікації, оскільки пов'язує з нею свої можливості в праці.

Аналізуючи досвід зарубіжних країн можна побачити, що багато уваги керівництво підприємств приділяє вивченню поведінкових факторів співробітників, що стимулюють останніх до активної трудової діяльності. На першому етапі реформування економіки України подібним питанням не приділялось достатньої уваги, що призвело до кризових явищ в економіці, знецінення праці та зниження зацікавленості персоналу в досягненні високої ефективності та результативності підприємств.

Особливої актуальності набуває питання розробки механізму мотивації, який би враховував особистісні характеристики, здібності працівників та узгодив інтереси персоналу з цілями підприємства. На підставі оцінок західних експертів, ефективність роботи мотивованого працівника зростає на 40%.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження мотивації персоналу як складової управління підприємством висвітлено в роботах як вітчизняних, так і закордонних вчених, серед яких Д.П. Богиня, А.М. Колот, Е.П. Іл'їн, А.П. Егоршин [1], Ю.Г. Одегов, Ф. Уайтлі [2], Г.А.Дмітренко [3], Сардак С. Е., Третьяк О. О. [4], А.Я.Кібанов, І.Б. Дуракова, [5], М.В. Семикіна [6], Хандій О.О. [7], Балабанова Л. В. [8], Лепейко Т. І., Миронова О. М. [9], Лутай Л. А., Козицька Г. В. [10], Азаренкова Г. М. [11], Костишина Т.А. [12], Соколова Л. В. [13], Кір'ян Т. М [14] та ін. Основні правила і принципи впровадження KPI розроблялися в роботах Д. Нортон, Р. Каплана [15], Д. Парментер [16], Б. Марра, Г.І. Мальцевої, А.К. Ключкова [17] та ін.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на широке коло існуючих наукових напрацювань вітчизняних і закордонних вчених, проблема удосконалення механізму мотивації трудової діяльності потребує подальшого поглибленого аналізу. В умовах динамічної зміни виробничих та ринкових умов існує потреба в дослідженні мотиваційних інструментів, які здатні підвищити продуктивність та ефективність праці персоналу, від чого в подальшому залежить результативність усієї виробничо-господарської діяльності підприємства. Успішне впровадження системи мотивації трудової діяльності на підприємстві можливо за умови визначення ключових показників ефективності персоналу завдяки яким апарат керівництва може мати змогу встановлювати цілі та контролювати їх досягнення. Але, процес впровадження системи мотивації на основі KPI пов'язано з низкою проблем, актуальність вивчення яких є беззаперечним.

Формулювання цілей статі. Метою даної статі є визначення та структурування переваг та недоліків, а також можливих проблем при впровадженні системи мотивації трудової діяльності на базі ключових показників ефективності (KPI).

Виклад основного матеріалу дослідження. Виходячи з досвіду впровадження різних систем мотивації на підприємствах, найбільш ефективним варіантом є система мотивації на базі ключових показників ефективності (KPI), яка довела свою ефективність, як на зарубіжному, так і на вітчизняному ринку.

За даними досліджень, підприємства, які впроваджують систему мотивації на основі KPI відзначають зростання виручки більш, ніж на 10%; середнє зростання ефективності роботи персоналу становить 30%; приріст продуктивності праці не менше 20%, а економічної ефективності не менше 13%; зниження витрат мінімум на 10-20% і як наслідок збільшення прибутку [17].

Застосування компанією технології KPI дозволяє їй: відстежувати в динаміці ефективність діяльності кожного підрозділу і співробітника; прогнозувати результати роботи компанії за рік; коригувати діяльність підрозділів і співробітників, в разі, якщо результати їх роботи не дотягують до запланованих рівнів; забезпечити об'єктивність оцінки роботи співробітників; створити систему зворотного зв'язку, що дозволяє фахівцеві оперативно отримувати оцінку своєї діяльності на основі об'єктивних критеріїв, а не думки керівництва; досягти синергетичного ефекту за рахунок ув'язки діяльності всіх співробітників зі стратегією компанії; співвідносити результати діяльності співробітника і рівень його компенсаційного пакета.

Мінусами технології KPI можуть стати: висока трудомісткість процесу впровадження і адміністрування системи; намагання маніпулювати результатами оцінки через

використання різних методик розрахунку показників; концентрація співробітників на обмеженому числі показників; негативний вплив на командну роботу; встановлення занадто завищених або занижених (демотивуючих) порогових значень KPI; складність встановлення KPI співробітникам, результати роботи яких, неможливо оцінити кількісними показниками.

Необхідно при розробці системи KPI враховувати певні вимоги до кожного з коефіцієнтів: 1) чітка визначеність кожного коефіцієнта дозволяє будь-якому співробітнику оцінити свої результати; 2) досяжність показників і нормативів. Мета повинна бути реальною, але в той же час бути стимулом; коефіцієнти повинні бути в зоні відповідальності тих співробітників, що оцінюються; 3) кожен показник повинен сприяти зростанню ефективності персоналу і посиленню мотивації, що безпосередньо пов'язано з постановкою цілей. Так, при виконанні плану за певним показником, відділ може розраховувати на додаткову премію, навпаки, при невиконанні плану премія не виплачується; 4) порівнянність показників, тобто одні і ті ж показники можна порівняти в двох подібних ситуаціях; 5) повинна бути можливість представити динаміку зміни коефіцієнтів наочно (графічно) для подальшого аналізу; 6) кожен показник повинен бути інформативним та являтися базою для подальшого аналізу.

Розглянемо основні проблеми, з якими можуть зіткнутися керівники підприємств при впровадженні системи мотивації на основі ключових показників ефективності (KPI).

– Одночасна наявність інших систем оцінки персоналу. Якщо на підприємстві зберігається автоматична виплата річного бонусу (наприклад тринадцятої зарплати), впровадження KPI для персоналу буде небажаним, оскільки вони звикли отримувати свою фіксовану премію за звичайну повсякденну працю.

– Можливість перетворення KPI в демотивувальний фактор. Це може спостерігатися в разі, коли існують складності в кількісному вимірюванні показника. Наприклад, показник якості фінансової звітності, залежить від суб'єктивної оцінки керівництва. В цьому випадку низька оцінка буде сигналом для керівництва, що кваліфікація працівника не відповідає займаній посаді, а для співробітника – що його працю не цінують і пора підшукувати нову роботу.

– Занадто велика кількість KPI. Це призводить до ускладнення процесу контролю за результатами роботи, оскільки окремо ключові показники ефективності мають невелику вагу. Тому співробітники можуть ігнорувати деякі важливі показники для кінцевих результатів діяльності підприємства, які мають незначний вплив на розмір бонусу персоналу.

– Цільові значення недосяжні, або навпаки занадто легкі. Для виконання поставленої мети, наприклад, підвищення якості фінансової звітності, в компанії може не бути певної інформаційної або іншої технологічної системи. Тоді мета буде практично недосяжна. Також нелогічно вимагати від співробітника вивчити за місяць англійську. Приклад надто легкої мети: отримання кредиту для великого відомого холдингу.

– KPI занадто деталізовані, націлені на вузьку область діяльності, без урахування загальної стратегії бізнесу Виконання на 100% показника по збору дебіторської заборгованості може призвести до блокування великого числа клієнтів. З багатьма ними відносини вибудовуються на компромісах.

– KPI встановлений за функціями, які не контролюються працівником. Наприклад, при зборі дебіторської заборгованості відділ кредитного контролю не може впливати на попередні ланки ланцюжка. Відділи, що знаходяться в контакт з клієнтом, повинні перш виконати свої зобов'язання: надати правильно складену і оформлену документацію, якісно виконати надані клієнту послуги тощо Надмірний акцент на виконання KPI або занадто велику вагу показника може привести до навмисного викривлення фінансової інформації в гонитві за бонусом.

Висновки. Сучасна економічна ситуація, що склалася в країні, потребує від підприємств формування мотиваційних систем, що пов'язують інтереси працівників з цілями підприємства.

Так, при правильній побудові і застосуванні система ключових показників ефективності є сильним стратегічним інструментом, що дозволяє вивести на більш високий рівень управління компанією. Система ключових показників успішно використовується для оцінки ефективності працівників і бізнес-процесів, управління стратегією, контролю діяльності компанії, матеріальної мотивації персоналу і т.д. Збалансована система показників може істотно підвищити ефективність діяльності організації, моти-

вацію співробітників і прибутковість компанії.

Перелік посилань:

1. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учеб. пособие / А.П. Егоршин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2008.- 463 с.
2. Башкатова С.А. Мотиваційний механізм трудової діяльності на основі застосування ключових показників ефективності (KPI) // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - Хмельницький: Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут. - 2015. - №9. - С.101-104
3. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала [Текст]: Учеб. пособие / Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. - К.: МАУП, 2002. – 248 с.
4. Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки [Текст]: монографія / С. Е. Сардак, О. О. Третьяк; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара ; ф-т міжнар. економіки. – Д.: Інновація, 2009. – 157 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2012. – 368 с.
6. Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії [Текст]: монографія. - Кіровоград : КОД, 2009. - 200 с.
7. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку [Текст]: монографія / О.О. Хандій ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : під-руч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; До-нец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; каф. маркетинг. менедж. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 524 с.
9. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) [Текст] : монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.
10. Лутай Л. А. Управління персоналом підприємства в умовах реструктуризації [Текст] : монографія / Л. А. Лутай, Г. В. Козицька, В. О. Шпандарук ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 370 с.
11. Азаренкова Г. М. Управління персоналом в умовах економіки знань [Текст] : монографія / [кол. авт.: Г. М. Азаренкова та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К. : УБС НБУ, 2011. – 406 с.
12. Костишина Т. А. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці [Текст] : монографія / [Т. А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т. А. Костишиної]; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» ; каф. упр. персоналом і економіки праці. – Полтава : Полтавський літератор, 2010. – 497 с.
13. Соколова Л. В. Управління персоналом промислових підприємств (мезо- та мікрорівень) [Текст] : монографія / [Л. В. Соколова та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. В. Соколової, канд. екон. наук, доц. А. В. Ковалевської. – Х. : Компанія СМІТ, 2011. – 230 с.
14. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці [Текст]: монографія/ Т. М. Кір'ян ; Н.-д. ін-т праці і зайнятості населення М-ва праці та соц. політики України і НАН України. – К., 2008. – 416 с. Роберт С. Каплан, Дэйвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – Москва: Олимп – Бизнес, 2003- 214с.
15. Дэвид Парменгер. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Пер. с англ. – Москва: Олимп – Бизнес, 2009-250 с.
16. Клочков А. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов [Электронный ресурс] / Алексей Константинович Клочков // Эксмо, – Москва, 2010. – 170с. – Режим доступа: <http://www.litres.ru/aleksey-klochkov/kpi-i-motivaciya-personala-polnyy-sbornik-prakticheskikh-instrumentov/>

Стаття надійшла: 06.05.2016 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрисв І.А.

