

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.46644/2708-1834/2021-04.4>**Гапєєва О.М.**доктор економічних наук,
професор кафедри економіки та соціально-трудо­вих відносин
*Університет митної справи та фінансів***Швець А.М.**магістр
*Університет митної справи та фінансів***Hapievova Olha, Shvets Anastasiia***University of Customs and Finance*

РОЗРОБЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE MOTIVATIONAL MECHANISM FOR THE COMPANY'S ACTIVITIES

У статті розглянуто практичні етапи впровадження нової системи мотивації персоналу підприємства на базі КРІ-ключових показників ефективності. Нині зацікавленість та бажання працівників якісно й ефективно виконувати свої службові обов'язки є одними з головних внутрішніх чинників, які впливають на зростання успішності, престижності та конкурентоспроможності будь-якого сучасного підприємства. В основі знаходиться мотивація працівників, орієнтована на задоволення особистих і колективних потреб та інтересів. Керівник підприємства повинен володіти інформацією про те, що для працівників є достатнім, а що необхідним і обов'язковим для того, щоб вони були зацікавлені ефективно здійснювати трудову діяльність на даному підприємстві. Окрім цього, важливо, щоб персонал підприємства працював найбільш результативно, плідно і продуктивно, для цього керівництву необхідно стимулювати та заохочувати своїх працівників. У зв'язку із цим найважливішими завданнями кадрової служби на підприємстві є розроблення та реалізація мотиваційного механізму в управлінні персоналом, напрями якого будуть орієнтовані на спонукання працівників до ефективної трудової діяльності. Усе вищевикладене свідчить про актуальність та своєчасність розгляду питань формування та вдосконалення мотиваційного механізму на сучасному підприємстві.

Ключові слова: ефективність трудової діяльності, ключові показники ефективності, мотивація, оплата праці, персонал.

В статье рассмотрены практические этапы внедрения новой системы мотивации персонала предприятия на базе КРІ-ключевых показателей эффективности. В настоящее время заинтересованность и желание работников качественно и эффективно выполнять свои служебные обязанности являются одними из главных внутренних факторов, влияющих на рост успеваемости, престижности и конкурентоспособности любого современного предприятия. В основе находится мотивация работников, нацеленная на удовлетворение личных и коллективных потребностей и интересов. Руководитель предприятия должен владеть информацией о том, что для работников является достаточным, а что необходимо и обязательно для того, чтобы они были заинтересованы эффективно осуществлять трудовую деятельность на данном предприятии. Кроме этого, важно, чтобы персонал предприятия работал наиболее результативно, плодотворно и продуктивно, для этого руководству необходимо стимулировать и поощрять своих работников. В этой связи важнейшими заданиями кадровой службы на предприятии являются разработка и реализация мотивационного механизма в управлении персоналом, цели которого будут ориентированы на побуждение работников к эффективной трудовой деятельности. Все вышеизложенное свиде-

тельствует об актуальности и своевременности рассмотрения вопросов формирования и усовершенствования мотивационного механизма на современном предприятии.

Ключевые слова: эффективность трудовой деятельности, ключевые характеристики эффективности, мотивация, оплата труда, персонал.

The article describes the practical steps the introduction of new personnel motivation system based on KPI – Key Performance Indicators. Today, the motivation of staff, which is the direct cause of their behavior, is becoming increasingly important. Staff motivation is the main means of ensuring optimal use available resources, mobilization of available staff potential. Problems of motivation of the personnel of the enterprises of any forms of ownership have always been and remain actual, after all not only social and creative activity of the personnel, but also final depends on accurately developed systems of motivation. results of enterprises. Currently, the interest and desire of employees to perform their duties efficiently and effectively is one of the main internal factors that affect the growth of success, prestige and competitiveness of any modern enterprise. It is based on employee motivation, focused on meeting personal and collective needs and interests. The head of the enterprise must have information about what is sufficient for employees, and what is necessary and mandatory for them to be interested in effective work at the enterprise. In addition, it is important that the company's staff works most effectively, productively and productively, for this management needs to stimulate and encourage its employees. In this regard, the most important task of personnel service at the enterprise is the development and implementation of a motivational mechanism in personnel management, the areas of which will be focused on motivating employees to work effectively. All of the above indicates the relevance and timeliness of consideration of issues of formation and improvement of the motivational mechanism in a modern enterprise. There is a need to use the so-called key performance indicators (Key Performance Indicators – KPI), reflecting the performance of each individual employee. Key performance indicators are quantified financial and non-financial parameters. KPI, as numerical characteristics, usually have an upper and lower limit. If key metrics are biased or inconsistent specifics of the enterprise, they are not able to adequately perform their functions.

Key words: labor efficiency, key performance indicators, motivation, wages, staff.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах повільного відновлення економіки країни, доступу до фінансових запозичень, низького купівельного попиту як корпоративних клієнтів, так і кінцевих споживачів на перший план виходить здатність компаній ефективно управляти своїм бізнесом і нарощувати ринкову частку за рахунок своїх унікальних переваг. Унікальною перевагою може бути здатність і бажання людей працювати швидше, краще й ефективніше конкурентів, при цьому процеси і системи (що функціонують на підприємстві) повинні сприяти реалізації потенціалу співробітників. Одним із напрямів підвищення зацікавленості найманих працівників у зростанні ефективності діяльності виступає вдосконалення застосовуваних на підприємстві систем оплати праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання

даної проблеми і на які спираються автори. Теоретичні питання сучасного розуміння механізмів мотивації закладено дослідниками різних часів, серед яких: М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, Л. Страут, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг. Вони також знайшли своє відображення у працях вітчизняних економістів: О.А. Богуцького, В.Г. Воронкової, В.А. Шахового та ін. Питанню ефективної мотивації праці на підприємстві присвятили свої наукові роботи як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед них: А. Афонін, В. Абрамов, О. Білик, В. Васюта, В. Джеджула, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, В. Корольков, О. Лозовський, О. Овчарук, А. Полошко, В. Сладкевич, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Кузьмін, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуен та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвя-

чується стаття. Проте залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані із запровадженням у сучасних умовах господарювання підходів та механізмів мотивації персоналу. Важливість вивчення мотиваційного механізму діяльності підприємства в сучасних економічних умовах зумовлюється особливою цінністю людського чинника для підтримки конкурентоспроможності та успішності будь-якого бізнесу. В економічній літературі недостатньо обґрунтовано розуміння мотиваційного механізму, особливості формування форм, методів, а також рекомендації щодо розроблення ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства.

Постановка завдання (формулювання цілей статті). Метою статті є розроблення ефективного мотиваційного механізму на основі ключових показників ефективності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням

отриманих наукових результатів. Сьогодні багато українських компаній удосконалюють систему компенсації, розробляючи справедливую систему винагороди, стимулюючи співробітників на виконання цілей організації. Однією з таких систем є система оплати за результатами, яка спирається на використання ключових показників ефективності (Key Performance Indicator – KPI) [1, с. 116].

Застосовувати KPI можна як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів, так і конкретних працівників. Умова використання показника – можливість його вимірювання.

Для того щоб упровадити систему мотивації на базі KPI, повинні виконуватися певні вимоги: кожен показник повинен бути чітко визначений; показники та нормативи повинні бути досяжні: мета повинна бути реальною, але водночас бути стимулом, мотивувати; показники можуть бути загальними для всієї компанії та конкретними для кожного підрозділу.

Система управління персоналом має ризик бути високозатратною і низькоефек-

тивною в разі, якщо персонал не відчуватиме лояльності до компанії. Для формування лояльності співробітників корисно мати уявлення про те, що мотивує їх виконувати свої обов'язки найбільш ефективно. Необхідно, щоб система мотивації персоналу включала в себе матеріальну і нематеріальну мотивацію. Зазначимо, що персонал підприємства основну увагу приділяє матеріальному складнику – це система нарахування заробітної плати, до якої співробітники будь-якої організації найбільш чутливі [5, с. 120–125].

Система оплати праці на базі KPI дає змогу: забезпечити контроль за поточними і довгостроковими показниками діяльності організації; оцінити особисту ефективність кожного співробітника, підрозділу та організації у цілому; орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів; управляти бюджетом фонду заробітної плати і скоротити час на його розрахунок.

Розглянемо методику формування системи оплати праці на базі KPI. На першому етапі необхідно визначити перелік посад у структурі компанії, для яких формуватиметься така мотиваційна схема:

- рівень «генеральний директор» – досягнення мети першого рівня;
- рівень «менеджмент» (керівники підрозділів) – досягнення цілей другого рівня + показники організації планової роботи;
- рівень «рядовий персонал» – досягнення поставлених цілей + виконання поточних завдань [2, с. 239–249].

На другому етапі визначимо ключові показники ефективності (KPI) для певної посади виходячи із цілей, поставлених для даного рівня організаційної структури, і визначимо порядок розрахунку цих показників (табл. 1).

Ключові показники ефективності (KPI) розрізняються залежно від рівня посади в організаційній структурі та відповідають цілям цього рівня. Наприклад, іноді оцінюють ефективність роботи менеджера за одним фінансовим показником (наприклад, обсягом продажів). Але ця оцінка не дає повного уявлення про ефективність роботи співробітника:

обсяг продажів може бути наслідком ситуації, що склалася на ринку. У мотиваційній схемі оптимально використовувати 3–5 ключових показників ефективності.

У табл. 2 наведено приклади ключових показників ефективності менеджера з продажу, директора з персоналу підприємства.

На третьому етапі визначимо розподіл відсотка виконання ключового показника

ефективності та розрахункового коефіцієнта показника (табл. 3). Коефіцієнт установлюється залежно від того, яка політика існує у компанії щодо перевиконання плану. Коефіцієнт 1,5 або 2 означає, що співробітник мотивований на істотне перевиконання плану.

Якщо такого завдання немає, то значення коефіцієнта, рівне 1, буде обмеженням для працівника – він не занижуватиме план, щоб

Таблиця 1

Зв'язок цілей підприємства з ключовими показниками ефективності

Ціль підприємства	Можливі ключові показники ефективності та порядок їх оцінки (розрахунку)
Комерційна мета – збільшити обсяг продажів на 20%	1. Ключовий показник ефективності – план продажів. Система оцінки: фактичні продажі/план продаж. 2. Ключовий показник ефективності – приріст обсягу продажу 20%. Система оцінки: фактичний приріст/плановий приріст.
Комерційна мета – збільшити частку ринку	1. Ключовий показник ефективності – частка обсягу продажу за новими клієнтами. Система оцінки: фактичний продаж новим клієнтам/план продажу новим клієнтам. 2. Ключовий показник ефективності – приріст обсягу продажу нових клієнтів 5%. Система оцінки: фактичний приріст/плановий приріст.
Комерційна мета – збільшити середню суму відвантаження на 15%	Ключовий показник ефективності – середня сума відвантаження. Система оцінки: фактична середня сума відвантаження/планова середня сума відвантаження на дату.
Якісна мета – збільшити кількість клієнтів на 10% за рік	Ключовий показник ефективності – кількість клієнтів у базі даних компанії. Система оцінки: фактична кількість клієнтів у базі/планова кількість клієнтів у базі.
Якісна мета – розробити та провести захід для 50 клієнтів за місяць	Ключовий показник ефективності – відвідування події клієнтами. Система оцінки: фактична кількість відвідувачів/планова кількість відвідувачів.

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Ключові показники ефективності (КРІ) для посад менеджера з продажу, директора з персоналу

Мета	Ключові показники ефективності (КРІ)
Посада: менеджер з продажу	
Збільшити обсяг продажів	Ступінь виконання плану з продажу
Збільшити частку ринку	Частка обсягу продажів за новими клієнтами
Посада: директор з персоналу	
Здійснювати ефективний та своєчасний підбір кадрів	Виконання графіка закриття вакансій
Зменшити плинність цінних кадрів у компанії	Плинність людського капіталу
Розробити систему оплати праці та стимулювання	Затверджене гендиректором «Положення про постійну частину зарплати»
Ефективно використовувати ресурси	Виконання нормативу з витрат (виконання бюджету)
Підвищувати ефективність діяльності служби управління персоналом	Задоволеність генерального директора та топ-менеджерів компанії

Джерело: розроблено авторами

Відсоток виконання показника та розрахунковий коефіцієнт

Відсоток виконання показника	Розрахунковий коефіцієнт	Інтерпретація розрахункового коефіцієнта
Виконання плану не менше 50%	0	Неприпустимий рівень
Виконання плану 51–89%	0,5	Низький рівень
Виконання плану 90–100%	1,0	Плановий рівень
Виконання плану 101–120%	1,2	Рівень лідерства
Виконання плану понад 120%	1,5; 2 або 1	Агресивне лідерство чи управління точністю планування

Джерело: складено за [2–4]

потім його перевиконати, тому що у цьому разі він отримає коефіцієнт, що відповідає виконанню плану в 100%, а не більше.

На четвертому етапі сформуємо мотиваційну формулу, за якою здійснюватиметься розрахунок заробітної плати. Визначимо співвідношення «фіксована частина» та «змінна частина» в заробітній платі і визначимо формулу розрахунку змінної частини заробітної плати. Після цього необхідно розрахувати всі можливі варіанти розмірів заробітної плати за всіх можливих значень КРІ та оформити документ «мотиваційна схема співробітника».

Ключовий момент у вимірі показника – відношення фактично одержаного результату до планового. Наприклад, розрахунок показника «Щомісячний план продажу». Планове значення показника на місяць – 500 тис грн, фактичне значення показника за підсумками місяця – 450 тис грн. Розрахунок ступеня виконання плану = $450 \text{ тис грн} / 500 \text{ тис грн} \times 100\% = 90\%$. Після того як відсоток виконання плану встановлено, потрібно визначити, яке значення має отриманий результат для компанії.

Розподіл відсотків виконання плану та розрахункових коефіцієнтів визначається підприємством самостійно (на них впливають: розмір зарплат для даної позиції, результат, який потрібно отримати, специфіка ринку та продукту підприємства, цілі, математичні розрахунки нормативів фонду зарплати).

Розглянемо методику побудови мотиваційної формули для менеджера з продажу. Стандартна мотиваційна формула має вигляд: заробітна плата = фіксована

частина (оклад) + змінна (змінна) частина [6, с. 48–52].

Співвідношення між фіксованою та змінною частинами різнитиметься залежно від цілей, ситуації в компанії, специфіки ринку, на якому працює підприємство. Наприклад, якщо ТОВ «Сільпо-Фуд» тільки виводить продукт на ринок, потрібна агресивна схема, у якій фіксована частка може становити 30% від планового доходу, а змінна – 70%. Якщо ж компанія вже займає бажану частку ринку і стоїть завдання утримати її, ситуація в компанії та на ринку стабільна, то фіксована частка може дорівнювати 70%, а змінна – 30%.

Для подальших розрахунків візьмемо таке співвідношення фіксованої та змінної частин у заробітній платі: фіксована частина – 50% та змінна частина – 50% від планового доходу.

Далі визначимо вплив ключових показників ефективності (КРІ) на змінну частину заробітної плати. Наприклад, для посади «менеджер з продажу» ключовими показниками ефективності будуть такі:

– КРІ₁ – відсоток виконання плану продажів;

– КРІ₂ – відсоток залучення нових клієнтів.

Для того щоб визначити, якою мірою кожен з вибраних ключових показників ефективності (КРІ) впливатиме на змінну частину, визначимо коефіцієнт відносної важливості для кожного з них (табл. 4).

Нами було вибрано підхід, за якого обидва показники впливають на змінну частину заробітної плати порівну. Це означає, що досягнення кожного з них однаково важливе. Далі визначимо розрахунковий коефіцієнт для кожного ключового показника ефективності (табл. 5).

Таблиця 4

Вплив ключового показника ефективності на змінну частину заробітної плати

Ключові показники ефективності (КП)	Коефіцієнт відносної важливості показника (вплив на змінну частину)
KPI ₁ – відсоток виконання плану продажів	0,5
KPI ₂ – відсоток залучення нових клієнтів	0,5
Усього	1,0

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 5

Розрахунковий коефіцієнт для ключового показника ефективності залежно від ступеня виконання плану

Відсоток виконання ключового показника ефективності	Розрахунковий коефіцієнт (K _p)
Виконання плану менше 50%	0
Виконання плану 51–89%	0,5
Виконання плану 90–100%	1
Виконання плану понад 100%	1,5

Джерело: розроблено авторами

Для спрощення подальших розрахунків установимо однакові значення коефіцієнтів для KPI₁ «Виконання плану продажу» та KPI₂ «Відсоток залучення нових клієнтів».

Розрахувати змінну частину заробітної плати для нашого прикладу можна за формулою (1):

$$ЗЧ_{zn} = ПСЗЧ \cdot (Пит.KPI_1 \cdot K_{p1} + Пит.KPI_2 \cdot K_{p2}), \quad (1)$$

де $ЗЧ_{zn}$ – змінна частина заробітної плати; ПСЗЧ – планова сума змінної частини; питома вага KPI₁, KPI₂ – коефіцієнт відносної важливості першого та другого показників; K_{p1} , K_{p2} – розрахунковий коефіцієнт першого та другого показників.

Наприклад, якщо середня заробітна плата менеджера з продажу 40 тис грн, і при цьому ми прийняли співвідношення: фіксована частка – 50% та змінна частка – 50% від планового доходу, тоді можливі варіанти

заробітної плати менеджера з продажу за різних значень KPI (табл. 6).

Наприклад, виконання плану продажу продукції менеджером з продажу 90–100% (значення коефіцієнта $K_{p1} = 1$), виконання плану із залучення нових клієнтів теж 90–100% (значення коефіцієнта $K_{p2} = 1$). Планова сума змінної частини його заробітної плати (ПЧЗП) становить 50% і дорівнює 20 тис грн, тоді змінна частина заробітної плати (ПЧЗП) буде дорівнює: 20 тис грн ($1,0 \times 0,5 + 1,0 \times 0,5$) = 20 тис грн, заробітна плата на місяць = 20 тис грн (фіксована частина) + 20 тис грн (змінна частина) = 40 тис грн, тобто співробітник отримує планову заробітну плату, встановлену за нормативом витрат на оплату праці.

Отже, одним із критеріїв ефективності застосовуваної системи оплати праці в

Таблиця 6

Мотиваційна схема менеджера з продажу ТОВ «Сільпо-Фуд»

KPI ₁ «Виконання плану продажів» Пит. KPI ₁ 0,5	KPI ₂ «Відсоток залучення нових клієнтів» Пит KPI ₂ 0,5			
	<50% K _{p2} – 0	51-89% K _{p2} – 0,5	90-100% K _{p2} – 1,0	Більше 100% K _{p2} – 1,5
<50% K _{p1} – 0	20000	2500	30000	35000
51-89% K _{p1} – 0,5	25000	30000	35000	40000
90-100% K _{p1} – 1,0	30000	35000	40000	45000
Більше 100% K _{p1} – 1,5	35000	40000	45000	50000

Джерело: розроблено авторами

ТОВ «Сільпо-Фуд» є гнучкість розробленої системи мотивації, можливість оперативного внесення до неї оновлень з урахуванням змін, що відбуваються на ринку, у внутрішньому середовищі компанії та за коригування її цілей без зміни механізму преміювання. Цьому критерію задовольняє оплата праці за результатами з урахуванням КРІ. Якщо відбуваються будь-які зміни, просто змінюють цілі, показники, критерії виміру, залишаючи механізм загалом незмінним.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, упровадження системи мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» на базі КРІ – ключових показників ефективності дасть змогу підвищити мотивацію співробітників, стимулювати їх на досягнення поставлених цілей та виконання завдань, оптимізувати витрати на оплату праці, оскільки оплата праці тісно пов'язана з її результатами.

Список літератури:

1. Білик О.М., Полошко А.В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 111–118.
2. Васюта В.Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Fundamental and applied research in practice of leading scientific schools*. 2019. № 1. С. 239–249.
3. Дзеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова*. 2019. Вип. 2(75). С. 88–92.
4. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 20.11.2021).
5. Лозовський О.М. Формування ефективної моделі мотивації праці працівників вітчизняних підприємств. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 54. С. 120–125.
6. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48–52.

References:

1. Bilyk O.M., &Poloshko A.V. (2018) Formuvannya efektyvnoyi korporativnoyi systemy motyvaciyi praci na pidpryyemstvi [Formation of an effective corporate system of work motivation at the enterprise]. *Infrastruktura rynku*, vol. 17, pp. 111–118. (in Ukrainian)
2. Vasyuta V.B. (2019) Osoblyvosti formuvannya efektyvnogo motyvaciynogo mexanizmu na pidpryyemstvi [Features of formation of the effective motivational mechanism at the enterprise]. *Fundamental and applied research in practice of leading scientific schools*, vol. 1, pp. 239–249. (in Ukrainian)
3. Dzhezhdzula V.V., Yepifanova I.Yu., & Gladka D.O. (2019) Udoskonalennya kadrovoyi politykyyak chynnyk pidvyshhennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Improving personnel policy as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Visnyk ONU im. I.I. Mechnikova*, vol. 2, no. 75, pp. 88–92. (in Ukrainian)
4. Korolkov V.V., & Babenko D.O. (2020) Udoskonalennya motyvaciynogo mexanizmu upravlinnya personalom pidpryyemstva [Improving the motivational mechanism of personnel management of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika*. vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (accessed 20 November 2021). (in Ukrainian)
5. Lozovskyj O.M. (2021) Formuvannya efektyvnoyi modeli motyvaciyi praci pracivnykiv vitchyznyanyx pidpryyemstv [Formation of an effective model of work motivation of employees of domestic enterprises]. *Infrastruktura rynku. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*, vol. 54, pp. 120–125. (in Ukrainian)
6. Ovcharuk O.M. (2021) Transformaciya metodologiyi stymulyuvannya ta motyvaciyi personal [Transformation of methodology of stimulation and motivation of personnel]. *Ekonomichnyj prostir*, vol. 166, pp. 48–52. (in Ukrainian)