

симбіозом американської та японської моделей, заснована на індивідуалізмі і конкуренції, як у західній концепції, та турбується про працівника, його моральний стан, як у східній філософії.

Концептуальними основами розробленої системи є: висока партисипативність відносин, високий рівень конкуренції між працівниками, наявність конкретної формалізованої оцінки роботи персоналу, спеціалізація кар'єри, жорсткий зовнішній контроль за результатами праці, комбінована оплата праці, індивідуальне прийняття рішень та відповідно несення повної відповідальності за нього, тощо. Використання сформованої системи дасть змогу підвищити продуктивність праці, зменшити відтік кваліфікованих кадрів, поліпшити рівень мотивації та ініціативності працівників, вирішить проблему конфронтації апарату управління та персоналу тому, що вона якнайкраще зможе впливати на менталітет українців. У перспективі необхідно зробити аналіз систем управління персоналом у більшості високорозвинених країн та доповнити отриману систему.

Перелік посилань:

1. Балабанова Л. В. *Управління персоналом. Підручник.* / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Михайлова Л. І. *Управління персоналом. Навчальний посібник* / Л. І. Михайлова – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
3. Кибанов А. Я. *Управление персоналом организации. Учебник* / А. Я. Кибанов - [4-е изд., доп. и перераб.] – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
4. Никифоренко В. Г. *Управління персоналом. Навчальний посібник* / Никифоренко В. Г. – [2-ге вид., випр. та доп.] – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
5. Егоршин А. П. *Управление персоналом : Учебник для ВУЗов* / А. П. Егоршин– [4-ое изд., испр] – Н. Новгород, НИМБ: 2003. – 720 с.
6. Ніколаєнко Л. Ф. *Сучасні проблеми теорії і практики управління персоналом [Електронний ресурс]* / Л. Ф. Ніколаєнко // Бібліотека українських авторефератів. – 2010, 14 лютого. – Режим доступу : http://librar.org.ua/sections_load.php?s=sociology_demography&id=329
7. Пожугеєва Т. О. *Стратегія управління персоналом – один з основних засобів підвищення продуктивності праці* / Т. О. Пожугеєва // Гуманітарний вісник ЗДІА: Збірник наукових праць, вип. №43. – Запоріжжя : ЗДІА, 2010. – 258 с.
8. Милнер Б. З. *Японский парадокс* / Б. З. Милнер, Я. С. Олейник, С. А. Рогинко – М. : Мысль, 1985. – 218 с.
9. Шапиро С. А. *Мотивация и стимулирование персонала* / С. А. Шапиро – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
10. Виноградський М. Д. *Управління персоналом : Навч. посіб.* / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградський, О. М. Шканова – [2-ге видання] – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

Стаття надійшла: 20.10.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.



УДК 331.101.3

JEL Classification: M 100

ВИКОРИСТАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) В УПРАВЛІННІ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

Круглов В. В., к. держ. упр., доцент

Чепенко М. А.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація: Реалізація завдань, що постають перед сучасним підприємством, в першу чергу вимагає відповідних втілень персоналом, який не лише має професійну здатність до виконання власних функцій, а, насамперед, бажання та зацікавленість. Традиційні управлінські рішення не завжди є актуальними в реаліях сьогодення. Одним із сучасних методів управління мотивацією на підприємстві є система мотивації на основі ключових показників ефективності. Метою статті є: визначення основних напрямів формування механізмів мотивації персоналу на торговельному підприємстві на основі КРІ.

Доцільним є наближення цілей працівника до основних цілей підприємства шляхом задоволення потреб персоналу, створення необхідних факторів внутрішнього середовища, які дають позитивний ефект та очікувані результати. Головне завдання, яке постає перед теоретиками та практиками, є пошук методів, що

дозволяють підприємствам досягати поставлених цілей, використовуючи нове розуміння мотиваційних підходів. Одним з таких підходів є застосування ключових показників ефективності – KPI.

Система KPI має конкретне закріплення за працівником чи групою, показники ефективності пов'язані зі стратегічними цілями, мають високий відсоток досяжності, фокусування на високопріоритетних цілях, показники сприяють мотивації персоналу. Використовуючи ключові показники ефективності, підприємства сфери торгівлі матимуть змогу більш виважено вибудувати стратегію, визначитися з найбільш суттєвими факторами, які впливають на ефективність діяльності підприємства, порівнювати результати праці персоналу та їх оцінки. Це дозволить значно досконаліше підійти до системи мотивації та стимулювання персоналу торговельних підприємств.

Ключові слова: управління, персонал, мотивація, ключові показники ефективності, торговельне підприємство.

USAGE OF THE KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) TO MANAGE PERSONNEL'S MOTIVATION IN THE TRADING COMPANIES

Vitaliy Kruglov, PhD in Public Administration, Associate Professor

Margaryta Chepenko

Kharkiv Institute of Trade and Economy of Kiev National University of Trade and Economy

Summary. *To implement tasks faced by a modern enterprise it is a primarily requirement for staff members to make appropriate efforts and boast not only of professional ability to perform their functions but also, first of all, they should have a burning desire and interest. Traditional management decisions do not always fit today's reality. One of the modern motivation methods is a system based on Key Performance Indicators. The Purpose of the present article consists in defining the principal ways of motivation mechanism formation in a trading company using KPI.*

It is reasonable to synchronize an employee's goals with the main objectives of the enterprise management by meeting all the staff needs and ensuring favourable working conditions that may have positive influence on the overall performance and guarantee you expected results. The major task that most theoretical and practical researchers face is to find the very methods that will promote achievement of the enterprise goals utilizing a new understanding of motivational approaches. One of the abovementioned approaches lies in application of the Key Performance Indicators - KPIs.

KPI system is assigned to a specific employee or a group of workers, with Performance Indicators relating to strategic objectives as well as having a high achievement percentage and focusing on top-priority targets. Besides, Indicators encourage staff's motivation. By utilizing Key Performance Indicators trading companies will be able to come up with a more balanced strategy, determine most significant factors affecting the company's performance, compare the outcome of personnel's work and their evaluation. This may allow for a more sophisticated approach to the trade industry workers' motivation and encouragement system.

Keywords: management, personnel, motivation, Key Performance Indicators, trading company.

Постановка проблеми. Реалізація завдань, що постають перед сучасним підприємством, в першу чергу вимагає відповідних втілень персоналом, який не лише має професійну здатність до виконання власних функцій, а, насамперед, бажання та зацікавленість. Адже мотиви, що рухають людиною, повинні мати відповідне обґрунтування в моральному та економічному аспектах. В процесі управлінської діяльності вирішальним моментом стає формування зацікавленості людини в праці через відповідні мотиви, які виникають під впливом внутрішнього стану чи дії зовнішнього середовища, обставин чи умов.

Шляхом впливу різних мотивів на поведінку персоналу підприємства, система управління може направити діяльність працівників у необхідному напрямі, що дозволить вирішувати поставлені цілі. Традиційні управлінські рішення не завжди є актуальними в реаліях сьогодення. Багатьом підприємствам не вистачає інноваційності методів управління, що спираються на визначення цілей та персональну відповідальність працівників. Цільова направленість в управлінських підходах, що містить ефективне матеріальне стимулювання, дозволяє отримувати необхідні наслідки від правильного мотивування персоналу.

В наукових колах точиться дискусія навколо вирішення проблеми встановлення розумної рівноваги між інтересами підприємства та співробітників задля задоволення їх потреб. Одним із сучасних методів управління мотивацією на підприємстві є система мотивації на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI).

Дослідження проблематики результативності мотивування персоналу є актуальною задачею, що включає в себе визначення системи оплати праці, яка побудована на стимулюванні виконання визначених підприємством цілей. Важливим у такому контексті є розгляд побудови на вітчизняних торговельних підприємствах системи мотивації на основі KPI, що набула поширення в деяких західних країнах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику дослідження мотивації персоналу розглядали у своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені: О. Криворучко, М. Панов, В. Тітяєв, М. Цюцюра, С. Цюцюра, А. Шахбазова, В. Яришина та ін.

Невирішені складові загальної проблеми. Слід зазначити, що незважаючи на значне коло досліджень щодо питань мотивації персоналу, розгляд системи мотивації на основі KPI на підприємствах торгівлі залишається актуальним і потребує окремого дослідження.

Метою даної статті є: визначення основних напрямів формування механізмів мотивації персоналу на торговельному підприємстві на основі KPI.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивацію можна визначити як процес спонукання персоналу до виконання завдань з використанням мотивів поведінки людини для досягнення власних цілей або цілей підприємства [1, с. 360].

Мотивація повинна сформувавши у персоналу розуміння сутності та значення мотивації, навчити психологічним основам спілкування та сформувавши демократичний стиль у керівників в управлінні персоналом на основі сучасних методів мотивації.

Процесний підхід до мотивації визначає наступну послідовність.

1. Виникнення потреб.
2. Пошук шляхів задоволення потреб.
3. Визначення цілей (напрямків) діяльності для задоволення потреб.
4. Реалізація дій, що задовольняють потреби.
5. Отримання винагороди за реалізацію роботи, виконаної людиною.
6. Задоволення потреби.

В теорії мотивації можна виділити дві групи: змістовну і процесійну.

Змістовна концепція за основу бере потреби людини, а саме її відчуття відсутності чого-небудь та прагнення перебороти дискомфорт. Потреби визначаються як первинні (природні) та придбані (соціальні). Коли людина усвідомлює свої потреби, виникає необхідність їх задоволення, а відповідно, з'являється інтерес, що дозволяє це виконати, але інтерес вмотивовується діями лише в разі впевненості людини у власних можливостях. Зазначену концепцію розглядали А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф Герцберг [2, с. 220-221].

Відповідно до теорії мотивації А. Маслоу, у людей постійно з'являються різноманітні потреби, які можна вибудувати в ієрархічну структуру із п'яти груп – фізіологічні потреби (пов'язані з виживанням), потреби безпеки (захист від загроз), соціальні потреби (підтримка, приналежність до якихось спільнот), потреби у самоствердженні (завоювання авторитету, досягнення лідерства), потреби у самовираженні (реалізація своїх потенційних можливостей) [1, с. 366-368].

Д. Мак-Клелланд теорію мотивації розглядав з точки зору потреб, які набуваються та вивчаються на основі їх життєвого досвіду. Автором виокремлено наступні види потреб: успіх, причетність і влада. Ф. Герцберг потреби розділив на дві групи: мотиваційні фактори, за наявністю яких можна досягти високого рівня мотивації та гігієнічні фактори (політика компанії, умови праці, рівень заробітної плати, безпека).

В теорії очікування В. Врума люди перебувають у стані мотивації постійно, так як працівник очікує справедливої винагороди. Теорія справедливості Дж. Адамса вказує, що мотивація знаходиться під впливом справедливої оцінки її праці та результатів відповідно до минулого періоду та до результатів інших працівників. Якщо працівник оцінюється за такими ж критеріями, як і інші, то він відчуває задоволеність та проявлятиме активність, і навпаки.

Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера будується на поєднанні елементів теорії очікування і справедливості. Теорія вводить окремі співвідношення між винагородою та досягнутими результатами [1, с. 371-382].

Е. Лок в теорії постановки цілей припустив, що ціль організації сприймається персоналом як своя особиста, а відповідно досягається із задоволенням від виконання поставлених завдань. Результативність роботи визначена відповідними характеристиками цілей (прихильністю людини, сприйнятливістю, складністю) [2, с. 225].

В. Скіннер в теорії підкріплення доводить залежність людської поведінки від оточуючого середовища. Теорія говорить про ефект, при якому поведінка з позитивними наслідками повторюється, а з негативними частіше за все не повторюється [3, с. 308].

Методи мотивації персоналу є частиною організаційної культури, що забезпечують максимальне залучення працюючих, що володіють знаннями, до вирішення загальних цілей підприємства. Головними методами мотивації можна визначити: примушення, винагороду, солідарність, пристосування [2, с. 226-227].

Як бачимо з аналізу існуючих теоретичних напрацювань, які стосуються мотивації персоналу, доцільним є наближення цілей працівника до основних цілей підприємства шляхом задоволення потреб персоналу, створення необхідних факторів внутрішнього середовища, які дають позитивний ефект та очікувані результати.

Стану трудової мотивації, в тому числі у сфері торгівлі, притаманні сьогодні такі ознаки:

- трудова пасивність;
- низька значимість громадських мотивів праці, професійного і кваліфікаційного зростання;
- високий рівень безробіття;
- надмірне використання грошового стимулювання;
- зростаючий протекціонізм при висуванні на роботу і підвищенні в посаді [4, с. 173].

Така ситуація значно ускладнює роботу з персоналом на торговельних підприємствах, спричинює велику плінність кадрів, незацікавленість персоналу вирішувати стратегічні цілі суб'єкта господарювання, призводить до неповного виконання своїх функцій системою мотивації працівників.

Отже, класичні напрацювання у сфері мотивації персоналу в сьогоднішніх умовах не завжди дають необхідний результат. Головне завдання, яке постає перед теоретиками та практиками, є пошук методів, що дозволяють підприємствам досягати поставлених цілей, використовуючи нове розуміння мотиваційних підходів. Одним з таких підходів є застосування ключових показників ефективності – KPI.

Використовуючи систему KPI, до працівників доводяться стратегічні цілі організації та здійснюються контрольні функції за їхнім досягненням. Відповідність KPI цілям підприємства підвищує керованість [5].

Передумовами застосування KPI може бути недостатнє стимулювання працівників в існуючій системі оплати праці, необхідність підвищення зацікавленості персоналу у виконанні певної роботи, підвищення відповідальності при виконанні певних функцій. Ключові показники ефективності використовується для досягнення головних цілей торговельних підприємств – залучення споживачів, збільшення продажів, зменшення витрат. Система KPI має конкретне закріплення за працівником чи групою, показники ефективності пов'язані зі стратегічними цілями, мають високий відсоток досяжності, фокусування на високопріоритетних цілях, показники сприяють мотивації персоналу.

KPI слугують інструментом вимірювання досягнення поставлених цілей з урахуванням місії організації та всіх зацікавлених сторін [6, с. 225].

В процесі реалізації управління за KPI слід визначити основні етапи, на основі яких будується система мотивації, а саме: сформувати стратегію; визначити фактори, які дадуть позитивний ефект; визначити ключові показники ефективності; вироблення та оцінювання збалансованих показників; визначення технології впровадження.

Стратегія підприємства розбивається на відповідні стратегічні ініціативи, в межах яких виділяються задачі для структурних підрозділів. Найважливіші фактори діяльності підприємства повинні бути ключовими в реалізації стратегії. Основними вимогами, які висувуються до ключових показників ефективності, має бути: обмежена кількість; єдині для всього підприємства; цифровий вираз показників; зв'язок з головними індикаторами успіху; можливість впливу на чинники; стимули для персоналу. При об'єднанні KPI в систему збалансованих показників визначається об'єкт контролю (структурний підрозділ) та необхідність оцінки ключових чинників успіху для вирішення стратегічної задачі, яка встановлена структурному підрозділу. Останній етап впровадження KPI передбачає визначення джерел інформації для наповнення показників при умові достатності, об'єктивності, своєчасності та надійності [7].

Що стосується практичного аспекту впровадження системи KPI, як правило встановлюють від 3 до 7 показників. Кожен показник визначають за його вагою у відсотках, а загальна вага показників дорівнюватиме 100% [8, с. 28].

З допомогою зазначеної системи можна класифікувати й оцінювати персонал за їх місцем і важливістю на підприємстві. 1-й рівень це вибудовування системи ключових показників діяльності у вигляді дерева цілей підприємства. При цьому необхідно визначити склад ключових показників діяльності для персоналу та критерії і процедури оцінки досягнення поставлених показників. На 2-му рівні виділяються і класифікуються ключові позиції персоналу для подальшої розробки системи. По такій схемі формують підсистему матеріальних показників. На 1-му рівні, з урахуванням розроблених KPI, відбувається створення системи преміювання, що ґрунтується на розподілі преміального фонду в залежності від досягнення персоналом поставлених цілей. На 2-му рівні відбувається розподіл окладів і премій залежно від бонусу працівника – його цінності для даного підприємства з точки зору бізнес-цілей і набору функцій його посади [9, с. 178].

При визначення цілей, які пов'язані з досягненням KPI на торговельному підприємстві, слід використовувати правило, що використовується в менеджменті та проектному управлінні – "розумна ціль" (SMART). Аббревіатура SMART утворена шляхом визначення 5 властивостей "розумних" цілей [10]:

1. Specific – конкретна.
2. Measurable – вимірювана.
3. Achievable – складна, але досяжна – реалістична.
4. Relevant – актуальна, у зоні відповідальності співробітника.
5. Time bounded – обмежена в часі.

Якщо ми ставимо відповідні цілі, то, враховуючи вищезазначений підхід, конкретність визначатиме, що безпосередньо необхідно досягти (збільшення продажів, розширення асортименту); вимірюваність означає оперування певними одиницями вимірювання (штучна кількість, відсотки); реалістичність чітко повинна давати відповідь – за рахунок яких дій можна досягти результатів; актуальність визначає істинність цілі, необхідність виконання конкретного завдання; обмеженість в часі ставить часові межі, в які повинна досягатися конкретна ціль (місяць, квартал, рік).

Висновки. Аналіз різних підходів до мотивації персоналу показав, що в процесі господарської діяльності цілі працівників повинні співпадати з цілями підприємства, що позитивно відобразиться на результатах діяльності останнього. В якості сучасного інструмента управління мотивацією на підприємстві доцільно застосовувати систему мотивації на основі ключових показників ефективності – KPI.

Використовуючи ключові показники ефективності, підприємства сфери торгівлі матимуть змогу більш виважено вибудовувати стратегію, визначитися з найбільш суттєвими факторами, які впливають на ефективність діяльності підприємства, порівнювати результати праці персоналу та їх оцінки. Це дозволить значно досконаліше підійти до системи мотивації та стимулювання персоналу торговельних підприємств.

Перелік посилань:

1. Мескон М. Х. *Основы менеджмента: пер. с англ.* / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
2. *Менеджмент в АПК* / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочеткова и др. – М. : Колос С, 2007. – 424 с.
3. Кредісов А. І. *Менеджмент для керівників* / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во "Знання", КОО, 1999. – 556 с.
4. Рульєв В. А. *Менеджмент. Навч. посіб.* / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
5. Ярышина В. Н. *Использование KPI как направление развития системы грейдов* / В. Н. Ярышина // *Теория и практика общественного развития [Электронный ресурс]*. – Краснодар : Изд. дом «ХОПС», 2012. – No 8. – Режим доступа: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnal/2012/8/ekonomika/yaryshina.pdf.
6. Панов М. М. *Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI* / М. М. Панов. – М. : Инфра-М, 2012. – 255 с.
7. Цюцюра С. В. *Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери* / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // *Управління розвитком складних систем [Електронний ресурс]*. – 2012. – Вип. 10. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Urss_2012_10_17.pdf.
8. Кононенко І. В. *Система мотивації на основі збалансованої системи показників* / І. В. Кононенко, Н. Б. Гетманова // *Восточно-европейский журнал передовых технологий*. – 2011. – No 2/2. – С. 28-30.
9. Тітяєв В. В. *Ефективне управління трудовим потенціалом підприємства на основі впровадження системи ключових показників результативності* / В. В. Тітяєв, А. А. Шахбазова // *Научно-технический сборник "Коммунальное хозяйство городов". Выпуск 104. Серия: Экономические науки*. – 2012. – С. 177-182.

УДК 331.108 : 338.1/2

JEL Classification: J08

КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ЗАСАДАХ ГІДНОЇ ПРАЦІ

Дороніна О.А., д.е.н., доцент
Донецький національний університет, м. Вінниця

Анотація. Метою дослідження, результати якого викладено у статті є розробка теоретичного забезпечення стратегії антикризової кадрової політики на засадах гідної праці через обґрунтування нового наукового напрямку та формування його термінологічного супроводу.

Встановлено, що в Україні на сьогодні спостерігається поглиблення дефіциту гідної праці, що, крім іншого, обумовлено низьким рівнем розвиненості антикризової складової у системі державного управління. Доведено, що в основу концептуального забезпечення стратегії антикризової кадрової політики на засадах гідної праці має бути покладений науковий підхід, на основі якого розроблено схему формування поняття «стратегія антикризової кадрової політики в системі забезпечення гідної праці». При цьому стратегію антикризової кадрової політики на засадах гідної праці запропоновано визначати як довгостроковий план дій у системі багаторівневої кадрової політики щодо антикризового управління людськими ресурсами, який ґрунтується на принципах гідної праці та спрямований на забезпечення соціально-економічного та інноваційного розвитку. Мета цієї стратегії полягає у забезпеченні високого рівня та якості життя населення, ефективного використання і розвитку людських ресурсів на засадах гідної праці, подоланні кризових явищ у сфері праці.

Запропоновано структурну модель формування та реалізації стратегії багаторівневої кадрової політики в Україні. Вона передбачає виокремлення дев'яти блоків, що схематично визначають послідовність управлінських дій щодо розробки стратегії кадрової політики та її подальшої реалізації. При цьому основою зазначеної моделі є змістовний опис об'єкта, що моделюється, а саме – кадрової політики.

Запровадження запропонованого наукового підходу до вітчизняної системи соціально-економічного управління дозволить створити передумови забезпечення гідної праці, нейтралізувати наслідки кризи у сфері праці та передбачати ймовірність їх виникнення на перспективу, що буде сприяти формуванню низки позитивних ефектів як для економіки країни в цілому, так і для окремих працівників.

Ключові слова: кадрова політика, гідна праця, стратегія, стратегія антикризової кадрової політики на засадах гідної праці, структурна модель формування та реалізації стратегії багаторівневої кадрової політики

THE CONCEPTUAL PROVIDING THE ANTI-CRISIS STRATEGY OF PERSONNEL POLICY ON THE PRINCIPLES OF DECENT WORK

Dr. Olga Doronina, DS in Economics, Associate Professor
Donetsk National University, Vinnytsia

Summary. The research objective which results are stated in the article is a development of theoretical providing strategy of anti-crisis personnel policy on the principles of decent work through justification of the new scientific approach and formation of its terminological maintenance.

It is established that in Ukraine deepening of decent work deficiency is observed today that, is caused by a low level of development of an anti-crisis component in system of public administration. It is proved that scientific approach on the basis of which the scheme of formation of the concept "strategy of anti-crisis personnel policy in system of ensuring decent work" is developed has to be the basis for conceptual ensuring strategy of anti-crisis personnel policy on the principles of decent work.

Thus it is offered to determine strategy of anti-crisis personnel policy on the principles of decent work as the long-term plan of action in system of multilevel personnel policy of rather crisis management by human resources which is based on the principles of decent work and aimed at providing social, economic and innovative development.