

– забезпечення процесу підвищення трудової активності.

Зовнішня мотивація трудової діяльності загалом залежить від кваліфікації та усвідомленого відношення до використання мотиваційного ресурсу з боку роботодавців та керівників. Найбільшого успіху у цьому відношенні досягають керівники, які приділяють однакову увагу матеріальним та нематеріальним формам заохочення працівників до виконання власних обов'язків, до усвідомленого виконання приписів та настанов з охорони праці.

Отже, мотивацію у сфері безпеки і гігієни праці можна розглядати і як внутрішню націленість людини на дотримання певних правил і настанов, і як процес впливу на спонукальні чинники людини, під дією яких в неї виникає потреба неухильно дотримуватися настанов з безпеки і гігієни праці. Повноцінна та найбільш ефективна мотивація настає у тому разі, коли внутрішня мотивація людини співпадає із зовнішньою мотивацією. У такому разі створюється основа для гармонійного узгодження інтересів окремої людини та групи чи навіть певної спільноти в цілому.

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ОСНОВІ КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ УСПІХУ**

*Чіпіленко О., здобувач вищої освіти 4 року навчання,  
chipilenko2807@gmail.com*

*Науковий керівник: Криворучко О. М., д. е. н., професор  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

За сучасних умов особливої актуальності набувають питання матеріального стимулювання працівників з метою забезпечення їх зацікавленості в досягненні цілей підприємства. При цьому слід враховувати, що від працівників вимагається не тільки повне та своєчасне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями та іншими нормативними документами (компетенція ми, картами тощо), а й здатність і бажання виконувати функції, що необхідні для більш ефективного функціонування підприємства. Інтенсивне впровадження у виробництво новітніх досягнень науково-технічного прогресу вимагає наявності в персоналі не стільки різнобічних знань і навичок, скільки здібності поглиблювати опановані та набувати нові знання, вміння і навички.

У сучасних умовах керівники та працівники повинні мати чітке уявлення про те, яким чином формується компенсаційний пакет, з чого складається та від чого залежить рівень заробітної плати. Найбільш ефективним методом на сьогодні для здійснення матеріального стимулювання є використання системи ключових показників ефективності (ключових індикаторів успіху) – Key Performance Indicators (KPI). Завдяки KPI керівництво підприємства або його менеджмент має можливість заохочувати цінних працівників і формувати змінну частину заробітної плати відповідно до внеску працівника у досягнення стратегічних цілей підприємства.

В цілому KPI спочатку визначалася як «система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей». Система показників KPI і стимулювання праці – нерозривно пов'язані поняття. Розробка KPI велася Петером Друкером і Л. Роном Хаббардом в середині ХХ століття, а пізніше Нортон, Капланом і т.д.

Забезпечити підвищення інтересу працівників до досягнення результатів і вирішення поставлених завдань можна шляхом тісного прив'язування до грошової винагороди, що виплачується при досягненні результатів. KPI є системою, що використовується для досягнення основних цілей любого бізнесу. До таких цілей відносяться залучення та утримання споживачів (клієнтів), розвиток персоналу через зростання професіоналізму, збільшення доходів і зниження витрат.

Впровадження системи стимулювання праці за допомогою KPI вимагає особливих знань у керівників організацій, яких можна набути за допомогою корпоративного навчання. Система оплати праці за результат, коли певна частина заробітку ставиться в залежність від індивідуальної і загальної ефективності роботи, забезпечує можливість уникнути звільнень або скорочень заробітної плати в період кризи і підвищити продуктивність праці.

Система KPI складається із набору показників, які відображають ефективність діяльності підприємства, його підрозділів, а також окремих працівників, які несуть відповідальність за їх виконання. Найбільш ефективним є зв'язок системи ключових показників ефективності із системою матеріального стимулювання, де рівень винагород (розмір змінної частини заробітної плати) визначається за рахунок досягнення працівниками або керівниками підрозділів цілей відповідного рівня організаційної структури (для керівників

підрозділів та керівників підприємств, установ чи організацій виконання поставлених та стратегічних завдань буде мати більшу вагу того чи іншого показника, і як результат буде мати більший вплив на формування системи винагород) [1].

Завдання системи КРІ є перевести (диференціювати) загальну (корпоративну) стратегію підприємства в комплексний набір показників його діяльності, визначити основні параметри вимірювання і управління. При цьому набір показників є базою для формування стратегії і включає кількісні характеристики для інформування працівників про основні чинники успіху в теперішній час і майбутній. Формулюючи очікувані результати, підприємство ставить за мету та створює умови для її реалізації, а вище керівництво направляє енергію, здібності і знання співробітників на вирішення завдань довгострокової перспективи.

Ефективна система КРІ дозволяє вирішувати наступні задачі:

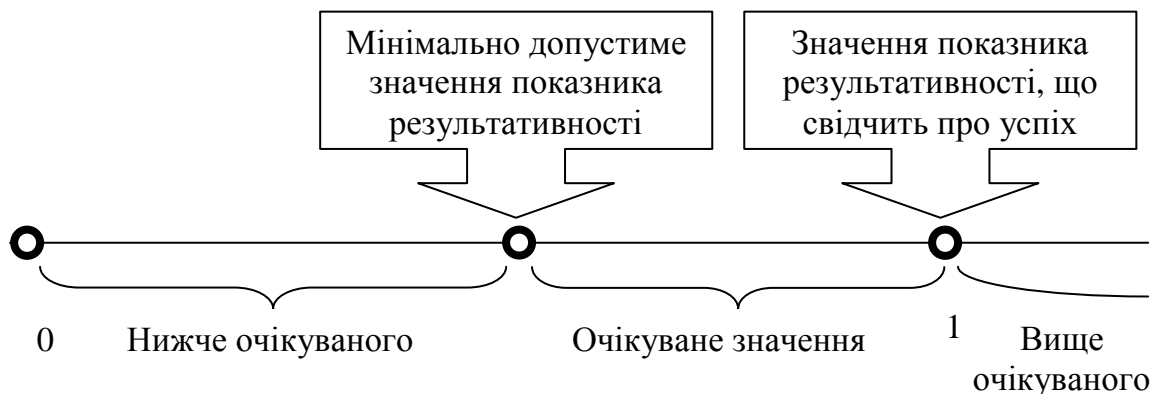
- більш чітке розуміння стратегічних цілей підприємства у керівництва та працівників;
- ефективна комунікація підрозділів підприємства та побудова зрозумілої системи стратегічного управління;
- встановлення взаємозв'язку між довгостроковими стратегічними цілями підприємства та короткостроковими задачами окремих підрозділів та працівників;
- встановлення цільових орієнтирів та об'єктивна оцінка ефективності діяльності та внеску у досягнення стратегічних цілей окремих працівників та структурних підрозділів;
- удосконалення системи матеріального стимулювання на основі об'єктивного інструменту оцінки, який дає змогу відштовхуватися лише від тих факторів, на досягнення яких може впливати окремий підрозділ або працівник;
- пофакторний аналіз результатів діяльності підприємства в розрізі окремих підрозділів та працівників [2, с. 187].

Основними вимогами до системи КРІ є такі: обмежена кількість показників; єдність для всієї організації в цілому; вимірність, можливість кількісного вираження показників; прямий взаємозв'язок із найважливішими факторами успіху; можливість впливати на численні фактори; стимул для працівника [3].

Найбільш суттєвими перевагами успішного впровадження ключових показників ефективності [4] є наступні:

- прозорість – мотивація працівників напряму залежить від досягнення цілей підприємства;
- визначеність – працівники чітко розуміють свої цілі та задачі, які взаємопов'язані з цілями та задачами підприємства в цілому;
- ефект від впровадження системи ключових показників ефективності може бути виражений у фінансових та кількісних показниках;
- перспективність – можливість не лише отримання працівником премії, але й кар'єрне зростання;
- матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників з різними видами потреб;
- постійна підтримка зворотного зв'язку між працівниками та менеджментом підприємства.

Очікуване значення результативності діяльності підприємства відображає те, що потреби чи очікування зацікавлених осіб, що встановлені, будуть виконані. Значення нижче мінімально допустимого показника результативності діяльності показує нездатність підприємства задовольнити ці потреби, що потребує з'ясування причин ситуації та перегляд запланованих показників підприємства. Значення показників результативності вище очікуваного, свідчить про збільшення здатності виконати встановлені очікування, що збільшує ймовірність досягнення стабільного успіху. Така шкала результативності покладена в основу розробки системи преміювання працівників на базі ключових індикаторів успіху (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Графічне відображення ключових значень результативності**

Таким чином, проаналізовано основні теоретичні положення мотиваційної системи, заснованої на ключових індикаторах успіху, а

саме: уточнено поняття «ключові індикатори успіху (ключові показники результатів діяльності), яке визначає його як кількісно та якісно виражені параметри, які використовуються для оцінки результатів діяльності підприємства, його організаційних одиниць або окремого співробітника з урахуванням стратегічних цілей; встановлено основні критерії та характеристики ефективних KPI, а також визначено основні принципи розробки та впровадження ключових індикаторів успіху.

### **Література.**

1. KPI (Key Performance Indicator): [Електронний ресурс]. URL <http://piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/KPI/>
2. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 269 с.
3. Ключевые показатели эффективности: [Електронний ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
4. Система мотивації на основі KPI: [Електронний ресурс]. URL: <http://www.management.com.ua/>

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

*Марусова С. С., здобувач 2 рівня вищої освіти 2 року навчання,  
ekon@iira.edu.ua*

*Науковий керівник: Кононенко Я. В., к. е. н., доцент  
Українська інженерно-педагогічна академія*

В сучасних умовах посткоронавірусної економічної кризи питання стабілізації вітчизняних підприємств, компаній та закладів вищої освіти необхідно вирішувати з урахуванням змін соціально-економічного життя суспільства та специфічних особливостей регулювання сфери трудової діяльності працівників. В цей нестабільний час стабільність розвитку виробництва та процесів в різних організаціях має визначатися ефективною та неординарною політикою управління, оптимальною системою управління персоналом та адекватною концепцією управління трудовою поведінкою працівників задля забезпеченням зацікавленості працівників у досягненні результатів. Розповсюджена система управління трудовою діяльністю показала свою недосконалість та неефективність,