

## **ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗА КЛЮЧОВИМИ ПОКАЗНИКАМИ ЕФЕКТИВНОСТІ**

У сучасних умовах ведення бізнесу, персонал розглядається як основний ресурс компанії, який в першу чергу визначає успіх всієї організації. У той же час проблема стимулювання та мотивації персоналу недостатньо розглянута з позицій стратегічного підходу, тоді як практика менеджменту висуває нові умови розвитку підприємств з огляду на обмеження під час пандемії.

Зокрема, ефективна система оцінки роботи персоналу підприємства може стати основою для прийняття важливих рішень за рядом питань, таких як підвищення рівня оплати праці, застосування преміювання та інших методів стимулювання праці, службово-професійне просування працівників тощо. Однак, чимало топ керівників вітчизняних бізнес-структур застосовують лише окремі елементи системи мотивації, так чи інакше поєднані в деяку систему. Недоліком такого застосування, насамперед, є те, що така система не носить комплексного характеру, оскільки найчастіше ці елементи не поєднані один з одним, використовуються окремо. Ще одним недоліком такої системи мотивації є те, що вона носить поточний, короткочасний характер, не націлена на майбутнє. У більшості вітчизняних компаній керівництво не приділяє стратегічної уваги розробці системи мотивації.

На сьогодні, найбільш ефективним інструментом для характеристики, формалізації і здійснення стратегії розвитку бізнес-структури є збалансована система показників, або концепція Balanced Scorecard. За своєю суттю Balanced Scorecard – це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з оперативними задачами, спосіб направити діяльність всієї компанії (або групи) на їх досягнення. Для впровадження в систему мотивації залежності від досягнення цілей визначаються принципи оцінювання досягнення мети. У Balanced Scorecard розробляються показники, які інформують про те, що мета підприємства досягнута.

Даними показниками є Key Performance Indicators, КРІ – ключові показники ефективності. Концепція Збалансованої Системи Показників передбачає побудову багатопланових зв'язків між КРІ та оперативними, фінансовими та не фінансовими показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності компанії.

Процес впровадження системи Key Performance Indicators у діяльність бізнес-структури наглядно можна представити такими етапами:

1. Розробка та формалізація стратегії підприємства. Це перший і основний етап для розвитку системи мотивації за КРІ. Стратегія компанії визначається, як правило, власниками, та має доводитися всім керівникам підрозділів.

2. Визначення фінансових показників, які будуть відображати динаміку виконання стратегічних цілей компанії.

3. Декомпозиція стратегічних цілей на рівень керівників підрозділів. Ключові показники ефективності повинні бути чітко сформульовані, зрозумілі й прості, а також бути вимірні або мати фактичне значення.

4. Складання матриці КРІ. У матриці враховуються кількість КРІ, коефіцієнт виконання кожного з них, а також його вага або коефіцієнт впливу.

5. Наповнення матриці – визначення КРІ для окремого співробітника.

6. Визначення кількісних показників КРІ.

7. Визначення преміального фонду кожного співробітника.

8. Моніторинг. Важливою рисою системи КРІ є можливість не тільки проводити оцінку роботи персоналу, а й здійснювати моніторинг ходу виконання поставлених завдань. При цьому система виконує неочінувану роботу – виявляє «слабкі» місця в процесах компанії та мотивує керівництво та співробітників до оптимізації бізнес процесів.

9. Перегляд переліку КРІ співробітника. Коригування ключових показників ефективності відповідно до поточного стану підприємства. Коригування мають відбуватися як планово, так і з огляду на зміни ринку праці, які це зумовлюють.

10. Зворотній зв'язок. Мета – переконатися, що співробітник чітко розуміє своє місце в системі та дії, які призводять до результату. Результат розуміння – можливий план розвитку співробітника. Саме й цьому й полягає унікальна особливість даної системи, адже вона сприяє інтеграції матеріального і нематеріального видів мотивацій.

Впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності має опиратися на професійне теоретичне підґрунтя і базуватися на стратегії підприємства, а охоплення системою має бути максимально повним і доходити до найнижчого рівня ієрархічної структури. Саме від цих факторів залежать ефективність впровадження системи і, власне, кінцевий результат, адже система мотивації за ключовими показниками ефективності має низку суттєвих переваг над іншими системами матеріального заохочення, а саме:

–орієнтація на результат;

– керованість – система дає змогу коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної зміни самої системи;

– зрозумілість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати, компанія розуміє, за які результати і скільки готова заплатити;

– незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації.