

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-20>

УДК 332.834.5

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>e-mail: arh.mihael@gmail.com**Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК**

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>e-mail: liberty_lvs@ukr.net**Марія ЗЕЛЕНА**

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>e-mail: mariaverde4@ukr.net**Оксана ЧЕРНУШКІНА**

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-7253-0284>e-mail: Chernushkina_OO@meta.ua**Олександр ГОРБАТЮК**

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2450-6140>e-mail: horbatiuk79@gmail.com

ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ЯК НАПРЯМУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

У статті проаналізовано організаційну культуру як один із є важливих чинників успішного функціонування підприємства. Розвиток організаційної культури забезпечує гармонізацію соціальних і економічних чинників, підвищує стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Розглянуто ряд змістовних характеристик, властивих будь-якій організаційній культурі. Детальна оцінка рівня організаційної культури базується на формуванні системи показників, що характеризують цю культуру. Для оцінки рівня організаційної культури використовуються експертні методи дослідження, які дозволяють давати перспективні оцінки якісно новим процесам і явищам, які раніше не зустрічалися в суспільному житті і про які, звичайно, відсутня статистична інформація. Розглянуто актуальність впровадження сучасних мотиваційних технологій. Проаналізовано досвід впровадження системи мотивації за ключовими показниками на підприємстві. Визначено переваги системи мотивації на підставі оцінки цілей та KPI.

Ключові слова: організаційна культура, персонал, управління, мотивація, моніторинг, бізнес, KPI.

Mykhailo VEDERNIKOV, Lesia VOLIANSKA-SAVCHUK,
Maria ZELENA, Oksana CHERNUSHKINA, Oleksandr HORBATIUK
Khmelnitskyi National University

IMPLEMENTATION OF CORPORATE MOTIVATION SYSTEM AS A DIRECTION OF FORMATION OF AN EFFECTIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL CULTURE

The article analyzes the organizational culture as one of the important factors in the successful operation of the enterprise. The development of organizational culture ensures the harmonization of social and economic factors, increases the stability and competitiveness of the enterprise. A number of meaningful characteristics inherent in any organizational culture are considered. A detailed assessment of the level of corporate culture is based on the formation of a system of indicators that characterize this culture. In order to assess the level of corporate culture, expert research methods are used, which allow to give promising assessments of qualitatively new processes and phenomena that have not previously occurred in public life and about which, of course, there is no statistical information. The urgency of introduction of modern motivational technologies is considered. The experience of introduction of motivation system on key indicators at the enterprise is analyzed. The advantages of the motivation system based on the assessment of goals and KPI are determined.

Key words: organizational culture, staff, management, motivation, monitoring, business, KPI.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Організаційна культура є основою життєвого потенціалу підприємства. Особливості стосунків між людьми, стійкі норми і принципи життя і діяльності організації, зразки позитивної і негативної поведінки відносяться до цінностей і норм, мають важливе значення для ефективного функціонування організації. У міру збільшення інтелектуальної складової в розвитку економічних систем все більшу увагу стали приділяти стану організаційної культури. Виникло розуміння того, що організаційна культура є одним з базових елементів успішного функціонування і розвитку організацій будь-якого масштабу і будь-якої сфери діяльності. Свідомий розвиток організаційної культури забезпечує гармонізацію соціальних і економічних чинників, підвищує стійкість і конкурентоспроможність організацій. Організації, що володіють високим

рівнем організаційної культури, можуть бути успішнішими навіть при порівняно нижчому рівні матеріально-технічного і технологічного забезпечення.

Організаційна культура є важливим чинником успішного функціонування підприємств, хоча багато керівників не усвідомлюють це повною мірою. Згуртована, прагнуча до єдиної мети команда набагато ефективніше і швидше впорається з поставленими завданнями, чим роз'єднаний колектив працівників, що не відчуває єднання з колегами, не має можливості отримати від них допомогу і підтримку у важкій ситуації. Організаційна культура містить в собі потужний потенціал позитивного впливу на трудовий колектив, і якщо їм уміло скористатися, можна досягти високих результатів як матеріального, так і морального плану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Окремі аспекти організаційної культури, як показує аналіз, вивчалися багатьма зарубіжними та вітчизняними представниками. Проблема формування та розвитку організаційної культури значна увага приділена у працях зарубіжних науковців, серед яких М. Армстронг, К. Камерон, А. Кеннеді, Р. Куїнн, Д. Речмен, І. Терон, Г. Хаєт, Е. Шейн та ін. Питання корпоративної культури вивчають й багато науковців пострадянського простору. Зокрема, слід вказати на роботи О. Бала, Р. Бала, М. Ведернікова, М. Войнаренка, Л. Волянської-Савчук, А. Воронкової, Г. Захарчиної, А. Зеркаль, С. Ілляшенка, А. Колота, Т. Костишиної, Ю. Красовського, Г. Назарової, В. Новікової, С. Пасеки, І. Петрової, Г. Савіної, М. Семікіної, Т. Соломанідиної, В. Спивак, Н. Тесакової та ін. Це обумовлено практичною потребою і соціально-економічними, політичними і конкурентними умовами функціонування організацій, що безперервно змінюються.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

В Україні під впливом глибоких соціально-економічних змін в суспільстві, подіям за останній час, актуальність організаційної культури істотно збільшилась як з теоретичної, так і з практичної точки зору. В цьому контексті актуалізується необхідність вивчення організаційної культури як найважливішого чинника поліпшення якості діяльності організації, адже саме формування єдиної корпоративної культури, орієнтованої на якісне виконання будь-яких робіт, визначає високу якість товару, що випускається, або послуг, що надаються, постійне вдосконалення діяльності.

Формулювання цілей статті

Метою статті є впровадження корпоративної системи мотивації як напряму формування ефективної моделі організаційної культури.

Виклад основного матеріалу

На практиці, на думку більшості дослідників, під терміном «організаційна культура» можна мати на увазі культуру будь-якого типу підприємства, включаючи школи, некомерційні організації, вузи, органи влади і управління і, безумовно, бізнес-структури. При цьому, стосовно підприємств і організацій сфери бізнесу, такі поняття як організаційна культура і корпоративна культура використовуються рівнозначно [1, с. 87].

Предметом вивчення організаційної культури є три чинники поведінки в організації: особи, групи і структури. Можна сказати, що організаційна культура направлена на вивчення того, що роблять працівники в організації і як їх поведінка (дії) впливає на результати організації. Найбільш поширеним визначенням організаційної культури, сьогодні розуміється те, в якому вона сприймається як «колективна поведінка людей, що є частиною якої-небудь організації» [2, с. 101]. З іншого боку, її також визначають як «сукупність цінностей, поглядів, норм, робочого сленгу, систем символів, вірувань, звичаїв і традицій». Відомий дослідник Е. Шейн в роботі 1992 року «Організаційна культура і лідерство» визначив її як «зразок колективної поведінки і обов'язків, які викладаються новим членам (співробітникам організації) як єдиний спосіб сприйняття дійсності, а також – системи «мислення» і «відчуття». Нарешті, є точка зору, що організаційна культура «визначає дорогу, по якій окремі індивіди і групи здійснюють взаємодію один з одним, з клієнтами і з власниками/засновниками».

Процес формування організаційної культури пов'язаний із установленням певного типу відносин між членами організації, знаходженням способів спільної роботи. В цьому процесі відбувається формування цінностей, традицій, установлюються норми й правила поведінки, ритуали, системи комунікацій, мова спілкування, системи мотивації, тобто формується бажана поведінка працівників усередині організації. У кожній організації ці процеси мають свою специфіку, що визначає необхідність аналізу факторів, що впливають на ці процеси. Знання цих факторів дозволяє, як доводять учені, ефективно управляти організаційною культурою [3, с. 365].

Сьогодні все більшого значення набуває мотивація діяльності персоналу, яка виступає безпосередньою причиною його поведінки. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання наявних ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Проблеми мотивації персоналу підприємств будь-яких форм власності завжди були і залишаються актуальними, адже

від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна та творча активність персоналу, а й кінцеві результати діяльності підприємств.

Вітчизняна та світова практика знає безліч способів впливу на мотивацію конкретної людини, до того ж кількість їх постійно збільшується. Варто зауважити, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності не є сталими. Більше того, той самий чинник, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної ефективної праці, завтра може сприяти зниженню мотиваційних настанов. Це ще один доказ принципової важливості вивчення потреб людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дійових заходів впливу на поведінку кожного працівника [4].

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «одвічних» проблем, що їх мають розв'язувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн із перехідною економікою, до яких належить й Україна. Для таких країн украй важливим елементом національної економіки є державний сектор, від ефективної роботи якого великою мірою залежить конкурентна здатність національної економіки.

Тому актуальність упровадження сучасних мотиваційних технологій у державному секторі економіки безперечна. Своєю чергою, ефективність і найбільша віддача від упровадження таких технологій убачається у державних комерційних підприємствах, адже саме вони працюють у реальному конкурентному середовищі і безпосередньо відчують на собі вплив ринку. Основна ціль процесу мотивації персоналу – це отримання максимальної віддачі від використання наявних працівників, що дає змогу підвищити загальну ефективність та результативність діяльності організації. Сьогодні основна складова частина загальної системи мотивації – матеріальне стимулювання працівників підприємств. Поряд із матеріальною мотивацією, заслуговує на увагу й моральна мотивація до праці. Людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру.

Але з огляду на кризисні явища сучасної світової економіки, основним мотиваційним фактором сьогодні все ж залишається матеріальний чинник. Більшість роботодавців поводить себе банально: відмовився один претендент на вакантну посаду через невисоку заробітну плату – знайдеться інший, що погодиться. У цьому контексті необхідно звернути увагу на систему мотивації за ключовими показниками ефективності, яку найуспішніші компанії світу вже давно знають як Key Performance Indicators (KPI) й яка тільки нещодавно почала використовуватися на українських підприємствах [5].

З огляду на це, формалізація процесу впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності має здійснюватися ще на теоретичному рівні й охоплювати повний спектр питань починаючи від стратегії підприємства і закінчуючи зворотнім зв'язком від кожного співробітника, навіть на найнижчому рівні структури підприємства. Реальний досвід упровадження системи мотивації за ключовими показниками на промисловому підприємстві може допомогти сучасним підприємцям визначити проблемні питання, знання яких дає змогу більш ефективно впровадити систему KPI на підприємстві. Процес упровадження системи Key Performance Indicators наглядно можна представити так (рисунок 1).

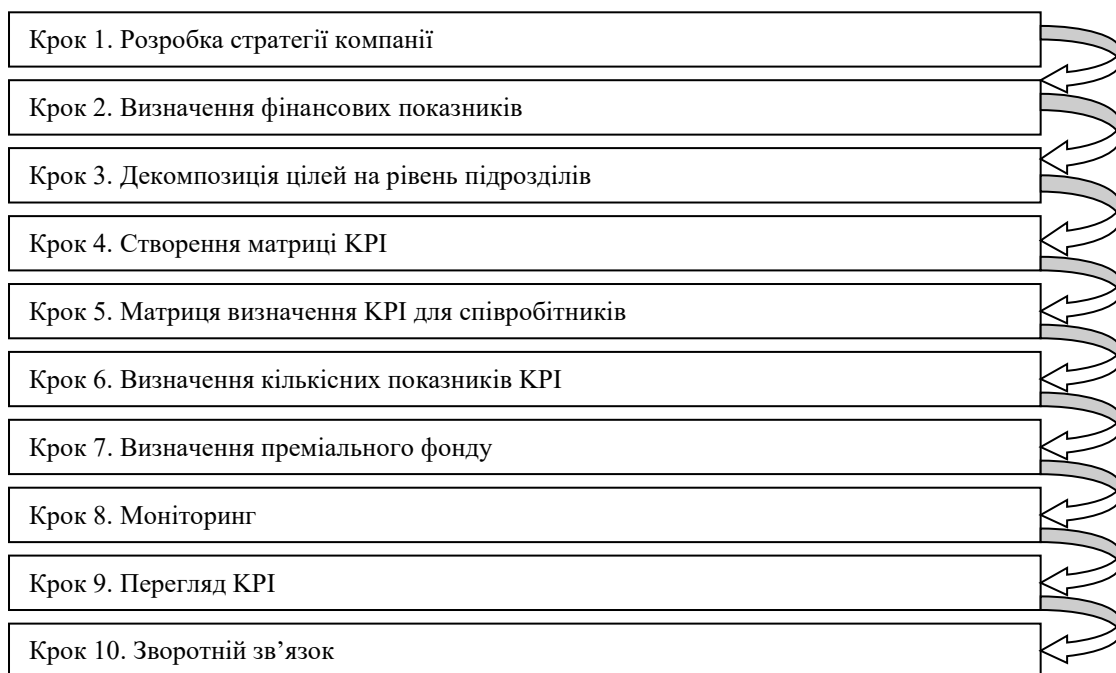


Рис. 1. Процес упровадження системи Key Performance Indicators на промисловому підприємстві

Крок 1. На першому кроці передусім має бути розроблена та формалізована стратегія компанії. Це основний елемент для розвитку системи мотивації по КРІ. Від того, наскільки правильно і точно визначена стратегія компанії, залежатиме подальший процес розроблення КРІ й їх успішне впровадження. Стратегія компанії визначається, як правило, власниками, але у випадку державного комерційного підприємства стратегія враховує державну політику відповідної галузі. Крім того, стратегія має доводитися всім керівникам підрозділів. При цьому система мотивації по КРІ дає змогу не просто мотивувати персонал, а й сфокусувати його діяльність на досягнення стратегічних цілей компанії [6, с. 14].

Крок 2. Визначення фінансових показників, які будуть відображати динаміку виконання стратегічних цілей компанії. Фінансові показники визначаються керівництвом компанії та у випадку державного підприємства корелюються із засадами державної політики.

Крок 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. Оптимальна кількість КРІ для окремого керівника – 5–7, для рядового співробітника – 3–5. Обов'язково включаються фінансові КРІ, інші формуються залежно від специфіки діяльності підприємства. Декомпозиція має охоплювати всі рівні структурних одиниць і доходити до рядових співробітників.

Крок 4. Складання матриці КРІ. У матриці враховуються кількість КРІ, коефіцієнт виконання кожного з них, а також його вага або коефіцієнт впливу. Вага найбільш важливого КРІ не повинна перевищувати 50 %, а найменш важливого – становити менше 5 %. Загальна сума показників – 100.

Для кожного показника вказуються допустимі рівні виконання. При цьому процес розроблення КРІ доцільно проводити у формі діалогу як для керівників підрозділів, так і для рядових співробітників.

Крок 5. Наповнення матриці – визначення КРІ для окремого співробітника. Для того щоб правильно визначити ключові показники ефективності для кожного співробітника, необхідно проаналізувати стратегію компанії та визначити, як вона проектується на безпосередню діяльність даного співробітника, а також проранжувати показники ефективності, залишивши найважливіші. Включення разом з індивідуальними також і колективних цілей буде сприяти формуванню командного духу в кожному підрозділі і в компанії у цілому.

Крок 6. Визначення кількісних показників КРІ. Непросте завдання, коли збирається й аналізується вся необхідна інформація. Але при цьому вкрай важливо забезпечити баланс результатів як даного співробітника, так і підрозділу (або і всій компанії) у цілому.

Формування кількісних даних КРІ передбачає рівень досяжності орієнтовно 70–80 %, щоб виключити виплату необґрунтовано високих премій. Але в усіх випадках має бути забезпечений баланс інтересів компанії в частині її стратегії та інтересів співробітника – в частині отримання більш високого розміру премії.

Крок 7. Визначення преміального фонду кожного співробітника. Не секрет, що часто компанії намагаються зменшувати «плаваючу» частину грошової винагороди для більш «спокійного» та розміреного планування своїх витрат. Але сучасний досвід уже давно довів, що змінна частина грошової винагороди повинна становити не менше 30% від загального доходу співробітника. Якщо відсоток змінної частини менше цього показника, він просто втрачає мотиваційну силу для співробітника, причому для співробітників, які безпосередньо задіяні в процесі продажу, змінна частина повинна становити близько 70 %.

Крок 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.

Крок 9. Перегляд переліку КРІ співробітника. Коригування ключових показників ефективності відповідно до поточного стану підприємства, а в частині державного сектору – також відповідно до змін у відповідній галузі економіки – процес, необхідний як із погляду ефективності системи, так і з погляду роботи підприємства у цілому. Коригування мають відбуватися як планово, так і з огляду на зміни ринку праці, які це зумовлюють.

Крок 10. Зворотній зв'язок. Це вкрай необхідний крок у впровадженні системи мотивації підприємства. 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. І головне – зворотній зв'язок має бути взаємним. Важливою умовою роботи мотиваційної системи є виконання обіцянок керівництвом: премія має бути нарахована чітко з урахуванням усіх умов, а співробітник у результаті повинен отримати премію відповідного розміру. В іншому разі навіть найідеальніша система мотивації втрачає будь-який сенс. Ефективність упровадження мотиваційної системи типу Key Performance Indicators розглянемо на прикладі адаптації до промислового підприємства. Припустимо, що керівництвом підприємства було прийнято рішення щодо впровадження даної системи для підтримки якісно нових змін в управлінні персоналом. На підготовчому етапі впровадження системи підприємством у контексті стратегії розвитку підприємства у цілому визначено переваги самої системи мотивації на різних рівнях структури підприємства (таблиця 1).

Таблиця 1

Переваги системи преміювання на підставі оцінки цілей та КРІ

Для співробітника	Для керівника	Для організації
Розуміє, на який результат чекає керівник. Знає, за який результат отримає матеріальну винагороду й яку сааме. Домовленість із керівником про бажаний результат фіксується. Отримує зворотний зв'язок від керівника	Отримує інструмент планування досягнення цілей підрозділу. Отримує інструмент впливу на результативність співробітників. Дає й отримує зворотний зв'язок від кожного підлеглого	Отримує логічну основу для преміювання і мотиваційних програм. Отримує основу для визначення кадрового резерву та співробітників, які не справляються, і методику управлінської роботи з ними Підвищується управлінська компетентність керівників вищої та середньої ланок, які працюють за єдиним стандартом. Поліпшуються внутрішні комунікації

Щоб досягти всього, що заплановано, потрібно діяти щодня, вважають ініціатори впровадження, а також потрібна участь кожного із співробітників. Для цього розроблений механізм каскадування цілей. Каскадування здійснюється на підприємстві так, щоб виконання цілей кожним працівником напряму забезпечувало досягнення цілей керівника вертикалі.

Щоквартально стратегічні завдання розподіляються між керівниками напрямів роботи (вертикалей). Далі цілі каскадуються керівниками на своїх підлеглих залежно від їх функціональних напрямів. Останні розподіляють цілі своїм підлеглим і так до рівня лінійних працівників. У контексті оцінки ефективності системи мотивації у підприємстві керівництво поставило пріоритетним завдання розроблення системи управління ефективністю, яка базується на щоквартальному плануванні цілей для співробітника та оцінці їх досягнення. Логічну схему системи управління ефективністю підприємства наведено на рисунку 2.

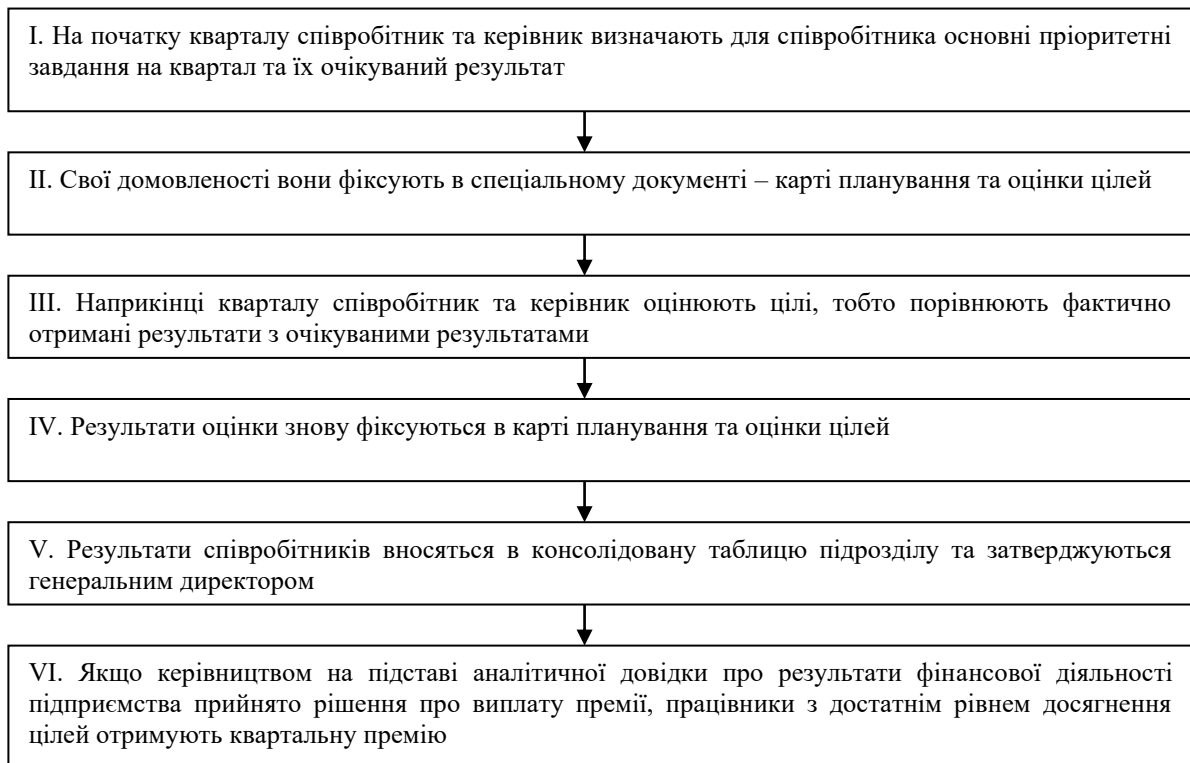


Рис. 2. Логічна схема системи управління ефективністю на промисловому підприємстві

Значну роль у впровадженні системи мотивації відведено адмініструванню процесу оцінки результативності, який умовно можна розділити на три послідовних частини [7, с. 47].

По-перше, планування цілей:

- цілі визначаються на квартал;
- планування відбувається в строки та етапи, затверджені відповідним наказом товариства та оголошені координатором;
- координатору надаються коректно оформлені та затверджені (підписані і керівником, і співробітником) оригінали карт;
- співробітниками, які оформлюються у штат протягом кварталу після завершення планування згідно з графіком, карти мають бути надані до кінця другого місяця кварталу (прийняті в останньому місяці кварталу співробітники у звітному кварталі не є учасниками системи).

По-друге, моніторинг виконання цілей, перегляд цілей [8, с. 232]:

- у ситуаціях, коли у власника цілі змінюються протягом кварталу (переведення зі зміною функціоналу, зміна плану тощо), карта з актуальними цілями може бути подана на заміну до кінця другого місяця кварталу за погодженням з керівником вертикалі/функції;

- власник цілей та його керівник повинні контролювати статус виконання цілей протягом кварталу.

У разі відхилення від затверджених цілей ініціатор обговорення – власник цілей.

По-третє, оцінка цілей та затвердження рейтингів [9]:

- оцінка відбувається у строки та етапи, затвержені відповідним наказом та оголошені координатором;

- для оцінки виконання цілей рекомендується проведення оціночної бесіди між власником цілей та його керівником (адміністративним та/або оперативним). Ініціатор – керівник;

- керівник вертикалі аналізує розподіл рейтингів і здійснює коригування, враховуючи рівень ефективності кожного працівника порівняно з іншими працівниками. Мета аналізу – максимально приблизити фактичний розподіл рейтингів до цільового в групі працівників;

- координатору передаються затвержені оригінали карт оцінки та затверджена консолідована таблиця рейтингів по підрозділу;

- консолідована таблиця, затверджена керівником вертикалі та погоджена з координатором, подається до відділу оплати праці для розрахунку процесу.

Від формування якісних цілей, як відомо, значною мірою залежить кінцевий результат від впровадження будь-якої системи мотивації. Позитивним моментом, на нашу думку, є той факт, що в підприємстві одразу взяли за основу загальновідомі у світі принципи SMART, що дало змогу зробити цілі чіткими та прозорими як для керівництва, так і для співробітника. Аббревіатура SMART утворена шляхом визначення п'яти властивостей «розумних» цілей: 1. Specific – кон кретна. 2. Measurable – вимірювана. 3. Achievable – складна, але досяжна – реалістична. 4. Relevant – актуальна, у зоні відповідальності співробітника. 5. Time bounded – обмежена в часі [10].

Для формулювання цілей на підприємстві були створені формалізовані шаблони, які значною мірою допомагають співробітникам у їх визначенні цілей. Рівень виконання A+ – це надзвичайне перевиконання цілі. Деякі цілі допускають перевиконання. Якщо ціль може бути перевиконана, то результат на рівень A+ має бути чітко прописаний в KPI рівня A. Оскільки A+ є подвигом, тобто форсмажорними обставинами, то повинні бути і C для працівників, через яких виникли ці обставини.

Рівень виконання A – це стовідсоткове виконання цілі, яке включає виконання особливо важливих завдань, участь у проектах, забезпечення дуже високої якості процесної роботи. Все це необхідно прописувати у формулюваннях KPI на рівень A.

Рівень виконання B – це часткове досягнення цілі на рівень не менш, ніж 70 %. Аналогічний рівень виконання передбачається для працівників, які виконують процесну роботу в межах посадових обов'язків зі звичайною якістю виконання.

Рівень виконання C – це рівень, який означає, що ціль не виконана. Якщо отриманий результат не відповідає жодному із зазначених рейтингів (A, B, A+) – ціль не досягнута.

Під час планування цілей керівники повинні встановлювати такі KPI, які не даватимуть змогу дискредитувати рейтинг A+ та A! (рисунок 3).

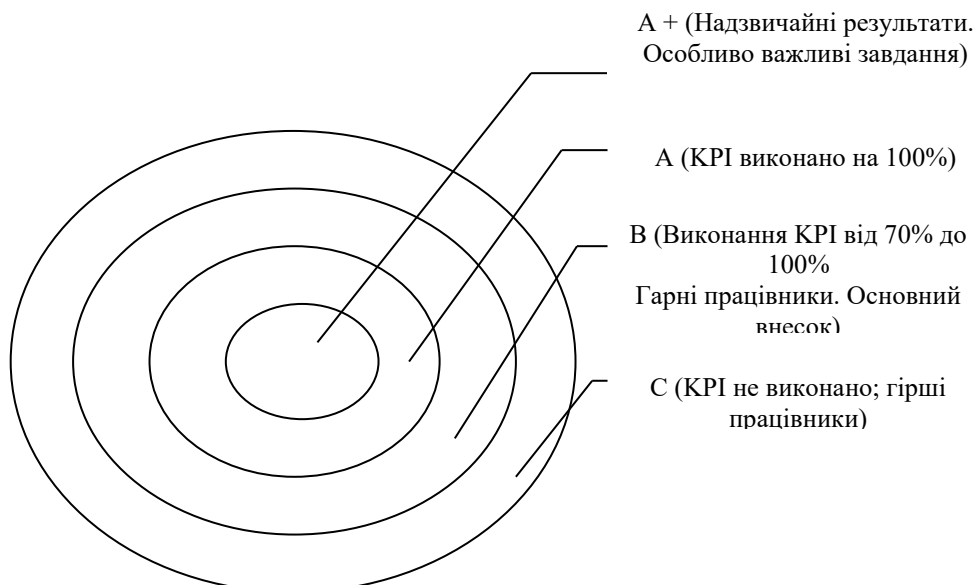


Рис. 3. Формалізація рівнів виконання цілей, які використовуються у системі мотивації на промисловому підприємстві

Після того як усі цілі оцінені, зводиться сума фактичного виконання (балів) за кожною ціллю і, таким чином, отримується підсумковий бал карти, який і використовується для розрахунку відсотка квартальної премії та підсумкового рейтингу (таблиця 2).

Таблиця 2

Оцінка фактичного результату		
Підсумковий бал	% Квартальної премії	Рейтинг
Більше 1	Премія в розмірі більше 100% базового розміру визначається генеральним директором за зверненням керівника самостійного підрозділу	A+ Надзвичайні результати. Перевиконання, подвиг
Від 0,9 до 1	100% базового розміру премії	A Ціль виконано на 100%
Від 0,7 до 0,89	% від базового розміру відповідає підсумковому балу	B Ціль виконано частково (орієнтовно – від 70 % до 100 %)
Менше 0,7	0%, премія відсутня	C Ціль не виконана

На практиці розподіл оцінок у підрозділах підтримки не завжди відображає цільовий, а тим більше нормальний розподіл. Причинами цього можуть бути некоректне формулювання KPI, планування однакових цілей для кількох співробітників, які працюють на один результат, із неможливістю оцінити внесок кожного з них для досягнення цілі, суб'єктивне ставлення керівника тощо.

Для того, щоб зменшити вплив таких ситуацій на результати оцінки, передбачена можливість коригування підсумкового балу і, відповідно, розміру премії та рейтингу в загальній консолідованій таблиці та їх затвердження генеральним директором. Тобто оцінка співробітника в карті та в консолідованій таблиці може відрізнятись. Остаточна квартальна оцінка співробітника – це оцінка, яка затверджена в консолідованій таблиці підрозділу (таблиця 3).

Таблиця 3

Остаточна квартальна оцінка					
Підсумковий рейтинг	C	B	A	A	A+
Підсумковий бал	<0,7	≥0,7; <0,9	≥0,9; <1	1	>1
Цільовий розподіл	≥10%	≥30%	≤40%	≤15%	≤5%

Вона також використовується для розрахунку квартальної премії. Під час розгляду теоретичних аспектів упровадження мотиваційних систем ми вже згадували завершальний крок упровадження – зворотній зв'язок. І дійсно, роботодавець має переконатися, що співробітник чітко розуміє алгоритми системи і причинно-наслідковий зв'язок між роботою та винагородою, тобто результатом [11, с. 190]. Але при цьому хотілося б зауважити, що зазвичай корпоративний зворотній зв'язок не може гарантувати стовідсоткової відповідності реальному сприйняттю системи персоналом, адже завжди існують суб'єктивні фактори, які ведуть до викривлення даних. І в цьому сенсі, на нашу думку, найбільш точним дослідженням буде анонімне соціальне опитування, проведене третьою стороною. При цьому кількість питань має бути мінімальним, а самі питання простими, але вичерпними.

Отже, для проведення соціопитування сформульований такий перелік питань:

- рівень задоволеності новою системою мотивації;
- чи виконує нова система оплати праці мотиваційну функцію;
- чи є ефективним зворотній зв'язок.

Кожне питання оцінюється за п'ятибальною шкалою, а структура респондентів поділена на три блоки: топ-менеджмент підприємства, керівники структурних підрозділів та рядові співробітники. Обов'язковою умовою є проходження працівником підготовчого тренінгу по системі та його практичне залучення до всіх етапів мотиваційної системи, включаючи виплату премії. Тобто це працівники, які вже відчули на собі результат упровадження системи мотивації [12].

У таблиці 4 наведено дані щодо результатів проведеного опитування та отримані результати в розрізі різних груп респондентів, охоплених повним циклом системи мотивації, включаючи виплату премії.

Таблиця 4

Середній бал за підсумками опитування «Чи влаштовує Вас KPI»				
Питання	Топ-менеджмент	Керівники підрозділів	Рядові співробітники	Середній бал
Рівень задоволеності новою системою мотивації	4,3	3,86	3,14	3,77
Наскільки повно нова система оплати праці виконує мотиваційну функцію	4,26	4,1	3,82	4,06
Чи є ефективним зворотній зв'язок	4,17	3,8	2,88	3,62

Результати опитування свідчать, що середній рівень задоволеності новою системою мотивації Key Performance Indicators становив 3,77 бали, причому найбільший рівень у топ-менеджменту, а найнижчий – у

рядових співробітників. Цікаво, що при цьому середнє значення повноти виконання системою мотиваційного завдання навіть вище від загального рівня задоволеності й становить 4,06 бали, і саме результат опитування респондентів – рядових співробітників вплинув на цей показник. Відповідь міститься, на нашу думку, у третьому питанні, відсоток за яким становив 3,62 бали, і знов-таки рівень рядових співробітників вплинув на цей результат найбільшою мірою. Ми бачимо, що саме ці співробітники хочуть бути почутими навіть тоді, коли в принципі система винагородження їх влаштовує, і це ще раз доводить припущення, що на цьому рівні структурної ієрархії під час упровадження всіх новацій має застосовуватися найбільш виважений та делікатний підхід як у частині підготовчого процесу, так і в частині зворотного зв'язку.

Отже, підводячи підсумки, хочеться зауважити, що в умовах кризи сучасної світової та національної економіки підвищення ефективності праці має вирішальне значення для кожного суб'єкта господарювання, а для державного комерційного підприємства ефективність його роботи – це ще й безпосередній вплив на національну економіку.

Підвищення ефективності праці не може бути успішним без упровадження сучасних систем мотивації, зокрема тих, які базуються на принципах Key Performance Indicators і успішно впроваджені в багатьох успішних світових компаніях. Мотивація персоналу на базі KPI орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, «стимулюючої на виконання посадових обов'язків» самого працівника. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі KPI стимулює працівника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати та досягнення, виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники KPI в системі формування змінної частини заробітної плати на базі KPI повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакету – економічно обґрунтовані [13].

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 упровадження системи і власне кінцевий результат, адже система мотивації за ключовими показниками ефективності має низку суттєвих переваг над іншими системами матеріального заохочення, а саме: стовідсоткова 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 [14, 15].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Виходячи з безумовної актуальності впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності у підприємствах державного сектору економіки країни, хочеться зазначити й актуальність подальших досліджень у цьому напрямі. На нашу думку, вони мають бути спрямовані саме на врахування особливостей об'єктів упровадження в сегментах ринку (галузях промисловості) без утрати самої ідеології Key Performance Indicators, і це не завжди є простим завданням, адже помилки під час упровадження системи мотивації не тільки ведуть до значного зниження ефективності роботи персоналу і підприємства у цілому, а й створюють реальну небезпеку конфлікту інтересів. У цьому контексті необхідно зосередитися на таких аспектах: визначення рівня сегментації впровадження систем мотивації у розрізі галузей економіки; створення відповідних галузевих моделей упровадження систем мотивації; розроблення керівних матеріалів для впровадження галузевих моделей мотивації; розроблення відповідних програмних засобів для оптимізації процесу впровадження систем мотивації.

Наявність сучасної методичної та інструментальної бази для впровадження систем мотивації значною мірою вплине на ефективність упровадження та експлуатації таких систем, зменшить трудовитрати на її впровадження та дасть змогу уніфікувати відповідні процеси без утрати ідеологічних основ систем Key Performance Indicators.

Література

1. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. М. Захарчин. – Львів : Вид-во Нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
2. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. – Житомир : Вид-во ЖДУ, 2011. – 290 с.
3. Volyanska-Savchuk Lesya Victorivna. Role of corporative culture in the system of personnel management in enterprise / Lesya Victorivna Volyanska-Savchuk // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – P. 74–76.
4. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства / Л. А. Янковська // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 9. – С. 56–60.
5. Волянська-Савчук Л. В. Стан корпоративної культури на машинобудівних підприємствах Хмельницької області / Л. В. Волянська-Савчук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – Вип. 25. – С. 116–122.

6. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славогородська // Проблеми науки. – 2016. – № 1. – С. 94–98.
7. Жук В.П. Формування корпоративної культури в Україні. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління». 2015. Вип. 3–4. С. 56–62.
8. Харченко Т.М. Альтернативні підходи мотивації найманих працівників у контексті трансформаційних процесів економіки / Т.М. Харченко // Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру : монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми : ПП Вінніченко М.Д., Литовченко Є. Б., 2014. – 432 с.
9. M. Vedernikov, I. Sandyga, L. Volianska-Savchuk, O. Chernushkina, M. Zelena and O. Koshonko, "Specificity of Corporate Culture Modeling at Industrial Enterprises in Conditions of Digital Business Transformation," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 595-600, doi: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925. (<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216484105>).
10. W. Di, W. Yi-Qin, W. Dan, L. Cai-Mei, "A Study on the Relationship Between Corporate Culture and Corporate Environmental Performance", in 2017 IEEE Proc. International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), Nomi, Japan, 2017, pp. 164–171. DOI: 10.1109/ICMSE.2017.8574444.
11. Братішко Ю. С. Роль корпоративної культури у формуванні системи соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств / Ю. С. Братішко // Молодий вчений. – 2014. – № 12 (15). – С. 232–238.
12. Кайдалова А. В. Корпоративна (організаційна) культура [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/-organizacijna-kultura> – (15.11.2020).
13. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації [Електронний ресурс] // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635> – (15.11.2020).
14. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V., & Boiko, J. (2020). Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal, 9(1), 249-260. <https://doi.org/10.18421/TEM91-35>. (<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216484105>).
15. Boiko J. et al. Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2021. P. 284–289.

References

1. Zakharchyn H. M. Mekhanizm formuvannya orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnoho pidpriemstva : monohrafiia / H. M. Zakharchyn. – Lviv : Vyd-vo Nats. Un-tu «Lvivska politehnika», 2009. – 276 s.
2. Kharchyshyna O. V. Formuvannya orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti : monohrafiia. – Zhytomyr : Vyd-vo ZhDU, 2011. – 290 s.
3. Volyanska-Savchuk Lesya Victorivna. Role of corporative culture in the system of personnel management in enterprise / Lesya Victorivna Volyanska-Savchuk // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – R. 74–76.
4. Yankovska L. A. Optyimizatsiia trudovoho potentsialu v systemi menedzhmentu personalu promyslovoho pidpriemstva / L. A. Yankovska // Aktualni problemy ekonomiky. – 2016. – № 9. – S. 56–60.
5. Volianska-Savchuk L. V. Stan korporatyvnoi kultury na mashynobudivnykh pidpriemstvakh Khmelnytskoi oblasti / L. V. Volianska-Savchuk // Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2014. – Vyp. 25. – S. 116–122.
6. Slavohorodska O. Yu. Motyvatsiia personalu na pidpriemstvi do pidvyshchennia kompetentnosti yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv / O. Yu. Slavohorodska // Problemy nauky. – 2016. – № 1. – S. 94–98.
7. Zhuk V.P. Formuvannya korporatyvnoi kultury v Ukraini. Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriia «Upravlinnia». 2015. Vyp. 3–4. S. 56–62.
8. Kharchenko T.M. Alternatyvni pidkhody motyvatsii naimanykh pratsivnykiv u konteksti transformatsiinykh protsesiv ekonomiky / T.M. Kharchenko // Systema natsionalnoho menedzhmentu v konteksti intehratsiinoho vymiru : monohrafiia / za nauk. red. d.e.n., prof. L.I. Mykhailovoi. – Sumy : PP Vinnichenko M.D., Lytovchenko Ye. B., 2014. – 432 s.
9. M. Vedernikov, I. Sandyga, L. Volianska-Savchuk, O. Chernushkina, M. Zelena and O. Koshonko, "Specificity of Corporate Culture Modeling at Industrial Enterprises in Conditions of Digital Business Transformation," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 595-600, doi: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925. (<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216484105>).
10. W. Di, W. Yi-Qin, W. Dan, L. Cai-Mei, "A Study on the Relationship Between Corporate Culture and Corporate Environmental Performance", in 2017 IEEE Proc. International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), Nomi, Japan, 2017, pp. 164–171. DOI: 10.1109/ICMSE.2017.8574444.
11. Bratishko Yu. S. Rol korporatyvnoi kultury u formuvanni systemy sotsialnoi vidpovidalnosti farmatsevtichnykh pidpriemstv / Yu. S. Bratishko // Molodyi vchenyi. – 2014. – № 12 (15). – S. 232–238.
12. Kaidalova A. V. Korporatyvna (orhanizatsiina) kultura [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/-organizacijna-kultura> – (15.11.2020).
13. Lifintsev D. S. Metodychni osnovy otsinky vplyvu korporatyvnoi kultury na diialnist orhanizatsii [Elektronnyi resurs] // Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika». – Rezhym dostupu : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635> – (15.11.2020).
14. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V., & Boiko, J. (2020). Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal, 9(1), 249-260. <https://doi.org/10.18421/TEM91-35>. (<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216484105>).
15. Boiko J. et al. Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2021. R. 284–289.