**ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ KPI В УПРАВЛІННІ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В.В. ТІТЯЄВ, канд. екон. наук, доцент, А.О. МОРЯ

*Харківський національний університет міського господарства*

*імені О.М. Бекетова*

*v.tityev@gmail.com*

У середньостатистичної компанії 5% співробітників завжди працюють добре, стільки ж (5-7%) співробітників завжди працюють погано, а для ефективної роботи інших 88% завжди потрібно правильна постановка цілей і завдань з обов'язковим контролем їх виконання. Підкріпити інтерес співробітників до досягнення результатів і вирішення поставлених завдань можна шляхом їх прив'язки до грошової винагороди, яка виплачується при досягненні результатів. Відповідно до моделі Портера-Лоулера рівень прикладених зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно спричинить за собою певний рівень винагороди.

В даний час методику визначення результатів і створення механізмів визначення грошової винагороди називають системою мотивації на базі KPI (скорочення від англ. Key Performance Indicator) – ключового індикатора результативності.

Використання ключових показників результативності дозволяє:

– постійно контролювати і налагоджувати всі ключові бізнес-процеси, своєчасно виявляти і усувати будь-які проблеми;

– приймати ефективні управлінські рішення;

– слідувати наміченим стратегічним цілям розвитку компанії.

Система формування змінної частини грошової винагороди на базі KPI стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати та досягнення, в 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.

Розмір премії (змінної частини компенсаційного пакету) на базі KPI повинен становити не менше 25-30% від постійної частини компенсаційного пакету, інакше премія за результатами виконання KPI втрачає свою стимулюючу силу.

Світова практика переконливо доводить, що впровадження системи KPI збільшує прибуток компаній від 10 до 30%, оскільки орієнтує роботу співробітників на результат, підвищуючи і мотивацію, і лояльність персоналу. Система оплати праці за результативність праці, коли певна частина заробітку ставиться в залежність від індивідуальної і загальної ефективності роботи, забезпечує можливість уникнути звільнень або скорочень заробітної плати в періоди глобальної економічної кризи і підвищити продуктивність праці.

При застосуванні системи KPI в мотивації персоналу компанія отримує:

1) орієнтацію на результат – співробітник отримує винагороду за досягнення результату і за виконання робіт, які повинні привести до результату;

2) керованість – дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку;

3) справедливість – гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх компанії і справедливий розподіл ризиків в разі неуспіху;

4) зрозумілість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати;

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

Як свідчить досвід зарубіжних і вітчизняних консалтингових компаній, при впровадженні системи KPI забезпечується:

– збільшення виручки за рахунок концентрації на клієнтах;

– зниження відтоку клієнтів і збільшення прибутку;

– багаторазове підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення мотивації та ефективності бізнес-процесів;

– скорочення термінів бізнес-процесів, що веде безпосередньо до зниження постійних і змінних витрат.

Система ключових показників ефективності для конкретного підприємства повинна розроблятися з урахуванням специфіки його діяльності, пріоритетних бізнес-процесів, а також інших чинників, що впливають на ефективність роботи підприємства. Однак принципи її побудови в будь-якому випадку однакові, що робить її універсальною і зручною в застосуванні.