

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### FORMATION OF AN EFFECTIVE CORPORATE MOTIVATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE

УДК 331.101.3

**Білик О.М.**

к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Полошко А.В.**

студентка Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

*У статті розглянуто систему мотивації праці за ключовими показниками ефективності (KPI). Проведено аналіз ефективності впровадження корпоративної системи мотивації праці одного із державних комерційних підприємств України – ПАТ «Укрпощта».*

**Ключові слова:** мотивація персоналу, KPI, SMART-підхід, система преміювання, ефективність корпоративної системи мотивації персоналу.

*В статье рассмотрена система мотивации труда по ключевым показателям эффективности (KPI). Проведен анализ эффективности внедрения корпоративной системы мотивации труда на одном*

*из государственных коммерческих предприятий Украины – ОАО «Укрпочта».*

**Ключевые слова:** мотивация персонала, KPI, SMART-подход, система премирования, эффективность корпоративной системы мотивации персонала.

*The article discusses the system of labour motivation based on the key indicators of efficiency (Key Performance Indicators). The article analyses the effectiveness of the implementation of the labour motivation corporate system at one of the state-owned commercial enterprises of Ukraine – PJSC "Ukrposhta".*

**Key words:** personnel motivation, KPI, SMART approach, bonus system, efficiency of corporate system of personnel motivation.

**Постановка проблеми.** 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.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розроблення теоретико-методологічних і прикладних аспектів проблеми мотивації трудової діяльності зробили такі українські вчені, як А.М. Колот, С.О. Цимбалюк, В.М. Данюк, В.М. Петюх, Л. Губа, В.В. Круглов, О.А. Пересипіна та ін. Питання мотивації персоналу досліджувалися у працях таких зарубіжних учених, як А. Маслоу, Р. Уолтонн, Д. Гілберт, Е. Мейо, Д. Карнегі, Ф. Тейлор та ін.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «одвічних» про-

BLEM, 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 україн важливим елементом національної економіки є державний сектор, від ефективної роботи якого великою мірою залежить конкурентна здатність національної економіки. Тому актуальність впровадження сучасних мотиваційних технологій у державному секторі економіки безперечна. Своєю чергою, ефективність і найбільша віддача від впровадження таких технологій убачається у державних комерційних підприємствах, адже саме вони працюють у реальному конкурентному середовищі і безпосередньо відчують на собі вплив ринку.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз ефективності сучасних систем мотивації на прикладі одного із державних комерційних підприємств України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** 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 [2, с. 94]. 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.

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 [3]. Реальний досвід упровадження системи мотивації за ключовими показниками в ПАТ «Укрпошта» може допомогти сучасним підприємствам визначити проблемні питання, знання яких дає змогу більш ефективно впровадити систему KPI на підприємстві.

Процес упровадження системи Key Performance Indicators наглядно можна представити так (рис. 1).

**Крок 1.** На першому кроці передусім має бути розроблена та формалізована стратегія компанії. Це основний елемент для розвитку системи мотивації по KPI. Від того, наскільки правильно і точно визначена стратегія компанії, залежать подальший процес розроблення KPI 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 KPI дає змогу не просто мотивувати персонал, а й сфоку-

сувати його діяльність на досягнення стратегічних цілей компанії.

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

**Крок 4.** Складання матриці KPI. У матриці враховуються кількість KPI, коефіцієнт виконання кожного з них, а також його вага або коефіцієнт впливу. Вага найбільш важливого KPI 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 KPI доцільно проводити у формі діалогу як для керівників підрозділів, так і для рядових співробітників.

**Крок 5.** Наповнення матриці – визначення KPI 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

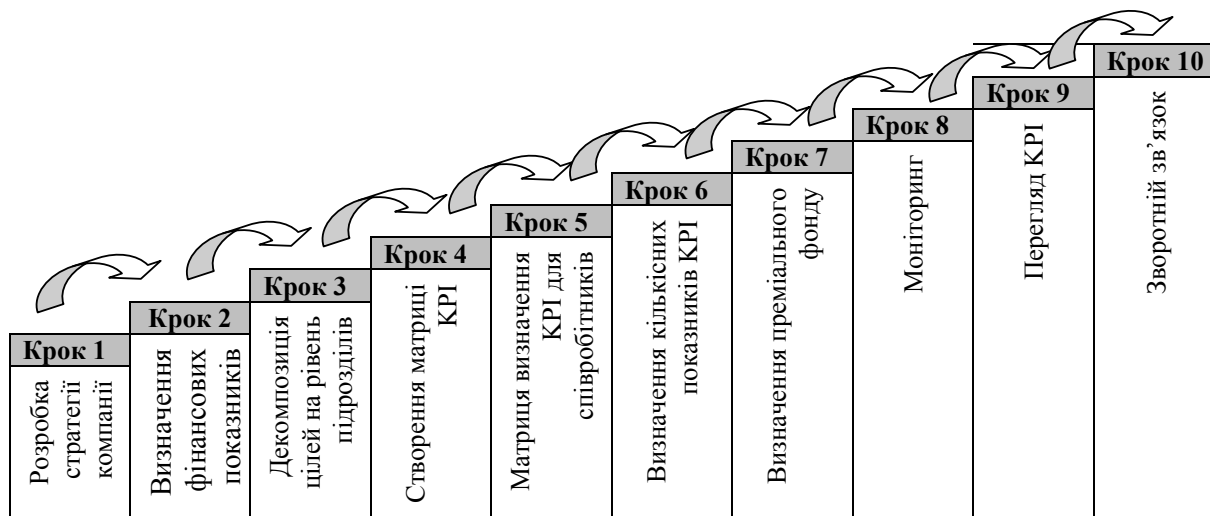


Рис. 1. Процес упровадження системи Key Performance Indicators

командного духу в кожному підрозділі і в компанії у цілому.

**Крок 6.** Визначення кількісних показників KPI. 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 KPI 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 KPI є можливість не тільки проводити оцінку роботи персоналу, а й здійснювати моніторинг ходу виконання поставлених завдань. При цьому система виконує неоціниму роботу – виявляє «слабкі» місця в процесах компанії та мотивує керівництво та співробітників до оптимізації бізнес процесів.

**Крок 9.** Перегляд переліку KPI 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 центрального апарату одного з українських державних комерційних підприємств – ПАТ «Укрпошта». Керівництвом підприємства в 2017 р. 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 (табл. 1).

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 (Рис. 2).

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 ПАТ «Укрпошта»

Таблиця 1

**Переваги системи преміювання на підставі оцінки цілей та KPI**

Для співробітника	Для керівника	Для організації
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розуміє, на який результат чекає керівник</li> <li>• Знає, за який результат отримає матеріальну винагороду й яку саме</li> <li>• Домовленість із керівником про бажаний результат фіксується</li> <li>• Отримує зворотний зв'язок від керівника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отримує інструмент планування досягнення цілей підрозділу</li> <li>• Отримує інструмент впливу на результативність співробітників</li> <li>• Дає й отримує зворотний зв'язок від кожного підлеглого</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отримує логічну основу для преміювання і мотиваційних програм</li> <li>• Отримує основу для визначення кадрового резерву та співробітників, які не справляються, і методику управлінської роботи з ними</li> <li>• Підвищується управлінська компетентність керівників вищої та середньої ланок, які працюють за єдиним стандартом</li> <li>• Поліпшуються внутрішні комунікації</li> </ul>

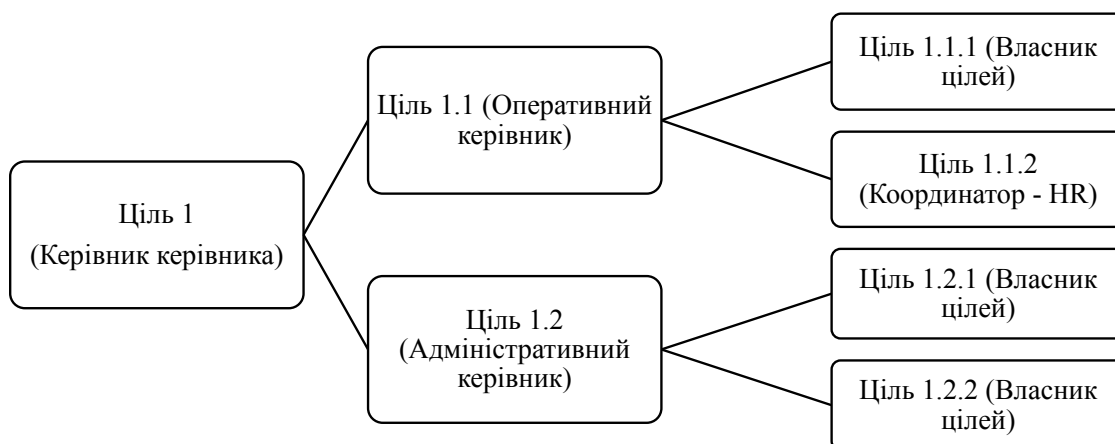


Рис. 2. Каскадування цілей на підприємстві

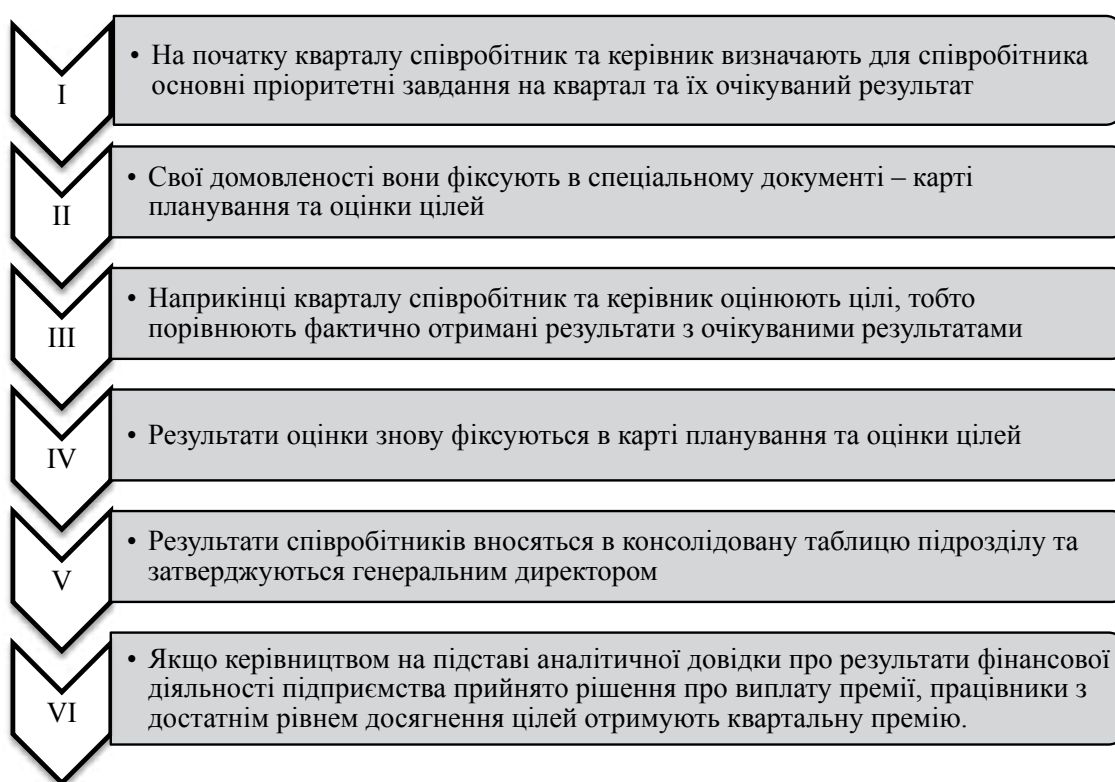


Рис. 3. Логічна схема системи управління ефективністю ПАТ «Укрпошта»

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 рис. 3.

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

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:

- 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:

- 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 затверджені 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 запровадження будь-якої системи мотивації. Позитивним моментом, на нашу думку, є той факт, що в підприємстві одразу взяли за основу загальновідомі у світі принципи SMART (рис. 4), що дало змогу зробити цілі чіткими та прозорими як для керівництва, так і для співробітника. Абревіатура 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 [4].

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! (Рис. 5).

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 (табл. 2).

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 співробітни-

		КОЛИ ?
		СТРОКИ ВИКОНАННЯ
ЩО ЗРОБЛЕНО?	В ЧОМУ ПОЛЯГАЄ ЦІЛЬ?	ЯК ВИМІРЯТИ ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здійснено</li> <li>• Досягнуто</li> <li>• Виконано</li> <li>• Затверджено</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск продукту</li> <li>• Планового показника</li> <li>• План робіт</li> <li>• Наказ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опис бажаної якості виконання</li> <li>• Опис відсутніх елементів (скарги, штрафи, тощо)</li> <li>• Вказано цільове значення (в %, шт., грн.. тощо)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• До ....</li> <li>• Протягом кварталу</li> <li>• Станом на .....</li> </ul>

Рис. 4. SMART-шаблон критеріїв для формулювання якісних цілей

ків, 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 (табл. 3). 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 [1, с. 11]. Але при цьому хотілося б зауважити, що зазвичай корпоративний зворотній зв'язок не може гарантувати стовідсоткової відповідності реальному сприй-

няттю 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.

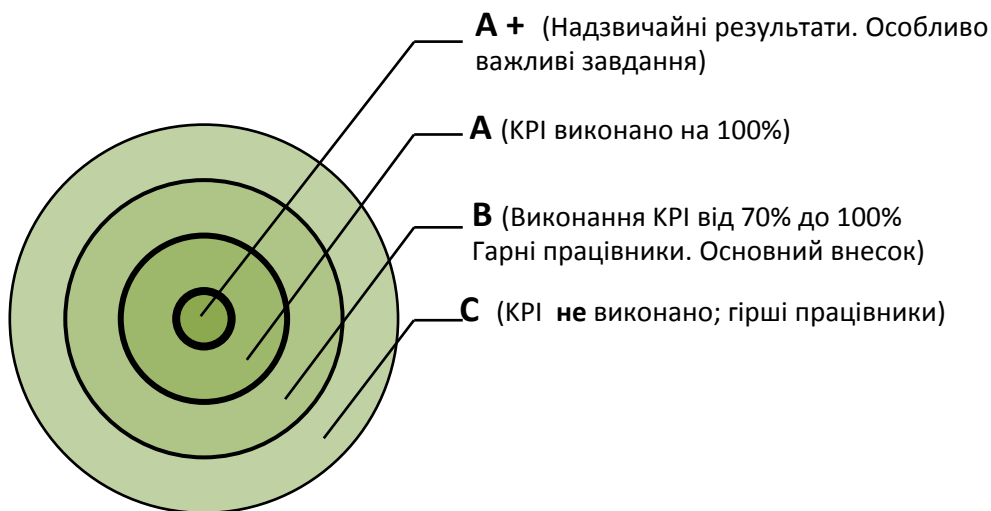


Рис. 5. Формалізація рівнів виконання цілей, які використовуються у системі мотивації в ПАТ «Укрпошта»

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	<b>A+</b> Надзвичайні результати. Перевиконання, подвиг
Від 0,9 до 1	100% базового розміру премії	<b>A</b> Ціль виконано на 100%
Від 0,7 до 0,89	% від базового розміру відповідає підсумковому балу	<b>B</b> Ціль виконано частково (орієнтовно – від 70% до 100%)
Менше 0,7	0%, премія відсутня	<b>C</b> Ціль не виконана

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%

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	4,30	3,86	3,14	3,77
Наскільки повно нова система оплати праці виконує мотиваційну функцію	4,26	4,10	3,82	4,06
Чи є ефективним зворотній зв'язок	4,17	3,80	2,88	3,62

\*Оцінювання проводилось за шкалою від 1 до 5 балів; максимальне значення – 5 балів

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

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 впровадження всіх новацій має застосовуватися найбільш виважений та делікатний підхід як у частині підготовчого процесу, так і в частині зворотного зв'язку.

**Висновки з проведеного дослідження.**

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 впровадження 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.

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:

- 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.

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 впровадження в сегментах ринку (галузях про-

мисловості) без втрати 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 втрати ідеологічних основ систем Key Performance Indicators.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Цимбалюк С. Оплата праці працівників бюджетної сфери: проблеми та перспективи поліпшення. Україна: аспекти праці. 2012. № 3. С. 10–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap\\_2012\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2012_3_4).
2. Славогородська О.Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 94.

3. Губа Л. 10 шагов для успешного внедрения системы мотивации по KPI. HR Magazine. 2012. № 3. URL: [http://www.hrm.ua/article/shagov\\_dlja\\_ushpeshnogo\\_vnedrenija\\_sistemi\\_motivacii\\_po\\_KPI](http://www.hrm.ua/article/shagov_dlja_ushpeshnogo_vnedrenija_sistemi_motivacii_po_KPI).

4. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. URL: [http://www.ft-group.ru/upload/Kniga\\_KPI\\_Klochkov.pdf](http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf)

### REFERENCES:

1. Tymbaliuk S. (2012) Oplata pratsi pratsivnykiv biudzhetnoi sfery: problemy ta perspektvyu polipshennia [Salaries of public sector employees: problems and prospects improve] [Elektronnyi resurs] / S. Tymbaliuk // Ukraina: aspekty pratsi. – 2012. – № 3. – pp. 10-15. – Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap\\_2012\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2012_3_4) (in Ukrainian) (accessed 30 March 2018)
2. Slavohorodska O. (2010) Motyvatsiia personalu na pidpriemstvi do pidvyshchennia kompetentnosti yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Motivation of the personnel at the enterprise to increase the competence as a tool for the competitiveness of enterprises] / O. Yu. Slavohorodska // Problemy nauky. – 2010. – № 1. – pp. 94 (in Ukrainian)
3. Huba L. (2012) 10 shahov dlia uspeshnogo vnedrenia systemy motyvatsyy po KPI [10 Steps for Successful Implementation of the KPI Motivation System] [Elektronnyi resurs] / L. Huba // zhurnal HRMagazine. – 2012. -№ 3. Available at: [http://www.hrm.ua/article/shagov\\_dlja\\_ushpeshnogo\\_vnedrenija\\_sistemi\\_motivacii\\_po\\_KPI](http://www.hrm.ua/article/shagov_dlja_ushpeshnogo_vnedrenija_sistemi_motivacii_po_KPI) (in Russian) (accessed 30 March 2018)
4. Klochkov A. K. (2010) KPI y motyvatsiia personala. Polnyi sbornik praktycheskykh ynstrumentov [KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools] / A. K. Klochkov [Elektronnyi resurs]. – Available at: [http://www.ft-group.ru/upload/Kniga\\_KPI\\_Klochkov.pdf](http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf) (in Russian) (accessed 30 March 2018)

**Bilyk O.M.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Personnel Management and Labour Economics  
Kyiv National Economic University named after V. Hetman

**Poloshko A.V.**

Student  
Kyiv National Economic University named after V. Hetman

### FORMATION OF AN EFFECTIVE CORPORATE MOTIVATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE

There is growing importance of the staff motivation, which is the direct cause of his behaviour. The motivation of staff is the main means of ensuring the optimum use of available resources, mobilizing the available human resources. Problems of the motivation of personnel of enterprises of any forms of ownership have always been and remain relevant since the well-developed systems of motivation depend not only on the social and creative activity of the personnel but also on the final results of enterprises.

To date, the main component of the general system of motivation – the material incentives of employees at enterprises. In this context, it is necessary to pay attention to the system of motivation for the key performance indicators that the most successful companies in the world have long been known as Key Performance Indicators (KPIs) and which has only recently started to be used at Ukrainian enterprises. Therefore, the real experience of introducing a system of motivation based on key indicators in PJSC “Ukrposhta” can help modern entrepreneurs identify problematic issues whose knowledge allows for the more effective implementation of the KPI system at the enterprise.