Роздільний вплив зазначених вище чинників на зміну показника рівня продуктивності праці пропонується обчислювати за такими розрахунковими формулами :

$$\Delta V_w = V_0(I_w - 1);$$
$$\Delta V_D = V_0 I_w(I_D - 1);$$
$$\Delta V_n = V_0 I_w I_D (I_n - 1);$$
$$\Delta V_e = V_0 I_w I_D I_n (I_e - 1);$$
$$\Delta V_к = V_0 I_w I_D I_n I_e (I_к - 1);$$
$$\Delta V_t = V_0 I_w I_D I_n I_e I_к (I_t - 1);$$
$$\Delta V_N = V_0 I_w I_D I_n I_e I_к I_t (I_N - 1);$$

де ΔV_w , ΔV_D, ΔV_n , ΔV_e, $\Delta V_к$, ΔV_t ,ΔV_N – відповідно величина впливу чинників «W», «D», «n», «e», «k», «t», «N» на загальну зміну рівня продуктивності праці за аналізований період; I_w, I_D, I_n, I_e, $I_к$, I_t, I_N – відповідно індекси чинників W», «D», «n», «e», «k», «t» і «N».

Наведена вище методика моделювання і факторного аналізу рівня продуктивності праці дозволяє визначити вплив найважливіших чинників, які характеризують озброєність праці основними фондами, їх структуру, екстенсивне і інтенсивне використання виробничого устаткування, на зміну цього показника за будь-який період роботи того чи іншого підприємства, дослідити закономірність такого впливу за останні 3-5 і більше років, обґрунтувати відповідні управлінські рішення у сфері управління ресурсами, вкладеними в основні виробничі засоби суб'єкта господарювання.

1.Гаркавий В.К. Статистика. – К.: Алерта, 2012. – 608 с.

2.Економіка праці та соціально-трудові відносини / Г.В.Назарова, С.Ю.Гончарова, Н.О.Москаленко та ін.; за ред.. Г.В.Назарової. – К.: Знання, 2012. – 573с.

3.Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. – К.: Знання, 2008. – 630 с.

4.Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. – К.: Знання, 2004. – 654 с.

Отримано 01.03.2013

УДК 331.101.26

А.Ю.ПЕРЕТЯТЬКО, О.М. ШЕПТУХА, кандидати екон. наук
Харківський національний університет будівництва та архітектури

РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

Пропонується застосування сучасної мотиваційної системи з використанням ключових показників ефективності, що дозволить підвищити ефективність стимулювання працівників комунального підприємства.

Предлагается применение современной мотивационной системы с использованием ключевых показателей эффективности, что позволит повысить эффективность стимулирования работников коммунального предприятия.

Modern motivation system KPI is offered to be set at municipal enterprises. It could increase the effectiveness of stimulation of workers.

Ключові слова: мотивація, ключові показники ефективності, управління.

В управлінській практиці все частіше застосовуються ключові показники ефективності KPI, як своєрідні індикатори, за допомогою яких оцінюють різноманітні результати діяльності підприємства, підрозділів і працівників. Іншими словами, це деяка функція, що показує залежність результату роботи від способів і умов виконання цієї роботи, якості і кількості використовуваних ресурсів. За значеннями KPI судять про ступінь досягнення цілей діяльності.

Питанням розвитку мотиваційних систем приділено значну увагу, зокрема вітчизняними фахівцями, такими як Д.П. Богиня, В.Н. Гончаров, А.М. Колот, Н.С. Пиж, Л.І. Шваб [1-5] та багато інших.

Метою статті є розробка системи мотивації персоналу на основі використання KPI для комунального підприємства (на прикладі відділу розрахунків за газ Зміївської філії ПАТ «Харківгаз»).

За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, але й побудувати ефективну систему оплати праці. Обов'язковою умовою застосування показника повинна бути можливість його виміру.

Система управління персоналом має ризик бути високовитратною і низькоефективною в разі, якщо персонал не буде відчувати лояльності до підприємства. Для формування лояльності співробітників корисно мати уявлення про те, що спонукає їх виконувати свої обов'язки найбільш ефективно, тобто про їх мотивацію. Існує безліч визначень мотивації, але в даному випадку під мотивацією розглядається процес стимулювання працівників для досягнення поставлених цілей і виконання завдань.

Система оплати праці на основі KPI дозволяє:

- забезпечити контроль за поточними та довгостроковими показниками діяльності організації;
- оцінити особисту ефективність кожного співробітника, підрозділу й організації в цілому;
- орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів;
- управляти бюджетом по фонду оплати праці і скоротити час на його розрахунок.

Методика формування системи оплати праці полягає в наступному:

1. Визначається перелік посад (позицій) в структурі підприємства, для яких буде формуватися наступна мотиваційна схема (принцип відповідності ключових показників ефективності рівню організаційної структури). Для Зміївської філії ПАТ «Харківгаз» мотиваційна схема буде розроблена на прикладі аналітичного відділу розрахунків за газ.

Таким чином, заданий організаційний рівень – це персонал відділу розрахунків, для якого необхідним є досягнення поставлених цілей та виконання поточних завдань (план / факт).

2. Визначаються ключові показники ефективності (KPI) для посади і вага кожного, виходячи з цілей для даного рівня організаційної структури.

3. Визначається порядок розрахунку показників (табл. 1).

Таблиця 1 – Взаємозв'язок цілей з ключовими показниками ефективності

№	Цілі відділу	Можливі ключові показники ефективності та порядок розрахунку (вимірювання)
1	Комерційна ціль збільшити рівень розрахунків із дебіторами	Ключовий показник ефективності – зменшення дебіторської заборгованості на 15%.
2	Якісна ціль впровадити дистанційний програмний продукт розрахунку із дебіторами у період із 01.02.13 до 01.03.13	Ключовий показник ефективності – кількість розрахункових операцій. Система виміру: (фактична кількість розрахункових операцій)/ (планова кількість розрахункових операцій)

4. Визначається розкидання відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і його змістовне значення (табл. 2).

Таблиця 2 – Відсоток виконання показника та значення коефіцієнту

Відсоток виконання показника	Коефі цієнт	Значення коефіцієнту
Виконання плану менш ніж на 50%	0	Неприпустимо
Виконання плану на 51-89%	0,5	Низький рівень
Виконання плану на 90-100%	1	Досягнення цільового значення (виконання плану)
Виконання плану на 101-120%	1,2	Лідерство
Виконання плану більш ніж на 120%	1,5; 2 або 1	Агресивне лідерство або управління точністю планування

Коефіцієнт встановлюється залежно від того, яка політика існує на підприємстві щодо перевиконання плану. Коефіцієнт 1,5 або 2 означає, що співробітник мотивований на істотне перевиконання плану. Якщо такого завдання немає, то значення коефіцієнта рівним 1 буде служити обмеженням для співробітника – він не буде занижувати план щоб потім його перевиконати, так як в цьому випадку він отримає коефіцієнт, відповідний виконанню плану в 100%, а не більше.

5. Формується мотиваційна формула, за якою буде здійснюватися розрахунок заробітної плати. Визначається співвідношення «фіксована частина», «змінна частина» та «бонус» у заробітній платі.

6. Визначається формула розрахунку змінної частини заробітної плати.

7. Виконується перевірка: прораховуються можливі варіанти розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях KPI.

Визначимо для аналітичного відділу розрахунків за газ ключові показники ефективності:

1. KPI_1 – відсоток зменшення дебіторської заборгованості;

2. KPI_2 – відсоток розрахункових операцій.

Щоб встановити, якою мірою кожен з обраних KPI буде впливати на змінну частину, визначимо «вагу» для кожного з них (табл. 3).

Таблиця 3 – Вплив показника на змінну частину заробітної плати

Ключовий показник ефективності	**Вага показника, % (вплив на змінну частину)**
KPI1 — відсоток зменшення дебіторської заборгованості	50
KPI2 — відсоток виконання розрахункових операцій	50

Як видно з табл. 3, обидва показники впливають на змінну частину зарплати порівну. Це означає, що досягнення кожного з них однаково важливо. Визначимо значення коефіцієнтів для кожного показника (табл. 4).

Таблиця 4 – Коефіцієнти показника залежно від відсотка виконання плану

Відсоток виконання плану	**Коефіцієнт**
Виконання плану менш ніж на 50%	0
Виконання плану на 51-89%	0,5
Виконання плану на 90-100%	1
Виконання плану більш ніж на 100%	1,5

Для подальших розрахунків встановимо однакові значення коефіцієнтів для KPI_1 «виконання плану зменшення дебіторської заборгованості» і KPI_2 «виконання плану роботи з кількості розрахункових операцій».

Розрахунок змінної частини заробітної плати має вигляд:

$$ЗЧ = ЗЧ_{ПЛ} \cdot (W_{KPI1} \cdot K_{KPI1} + W_{KPI2} \cdot K_{KPI2}), \quad (1)$$

де $ЗЧ_{ПЛ}$ – планова сума змінної частини; W_{KPIj} – відповідно вага KPI_1 та вага KPI_2; K_{KPIj} – відповідно коефіцієнт KPI_1 та коефіцієнт KPI_2; j – кількість показників.

В табл. 5 наведено розрахунок всіх можливих варіантів заробітної плати, враховуючи, що місячний фонд оплати праці персоналу відділу розрахунків за газ складає 24,4 тис. грн.

Таблиця 5 – Перевірка всіх можливих варіантів розмірів фонду заробітної плати при всіх можливих значеннях KPI

KPI_1 / KPI_2	**< 50%**	**51-89%**	**90-100%**	**> 100%**
< 50%	12200	15250	18300	21350
51-89%	15250	18300	21350	24400
90-100%	18300	21350	24400	27450
> 100%	21350	24400	27450	30500

Згідно із досягненням запланованих результатів відбувається нарахування заробітної плати на відділ. Всередині відділу розподіл заробітної плати відбувається згідно оцінки індивідуального внеску працівників у загальний результат. Таким чином впровадження системи KPI у діяльності комунальних підприємств дасть змогу розробити найбільш ефективну систему мотивації працівників та оплати праці.

1.Шваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств // Вісник ЖДТУ. – 2010. – №2 (52). – С. 303-306.

2.Богиня Д.П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили: зб. наук. праць / Відп. ред. Д.П. Богиня. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2005. – 188 с.

3.Колот А. Теоретичні й прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 8. – С. 76-84.

4.Пиж Н.С. Витрати мотивації як необхідна умова підвищення ефективності функціонування персоналу підприємства / Н.С. Пиж // Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки: Зб. наук. праць. – К.: Техніка, 2009. – Вип. 89. – С. 356-364.

5.Психологические основы материального стимулирования труд: / Под общ. ред. В.Н. Гончарова. – Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. – 240 с.

Отримано 10.01.2013

УДК 005.953

О.В.ІВАНІСОВ, О.Ф.ДОРОВСЬКОЙ, кандидати екон. наук
Харківський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Визначаються особливості планування трудової кар'єри персоналу на вітчизняних підприємствах, зокрема у сфері житлово-комунального господарства, основні проблеми у сфері планування трудової кар'єри та пріоритетні напрямки їх вирішення.

Определяются особенности планирования трудовой карьеры персонала на отечественных предприятиях, в частности в сфере жилищно-коммунального хозяйства, основные