

Степанова Е.Р., аспірант (Харківський національний економічний університет, м. Харків)

## **ВИКОРИСТАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ГРЕЙДИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА ВІДМІННІ РИСИ**

**Розглянуто сутність найбільш поширених систем матеріального стимулювання праці – системи ключових показників та грейдингу. Проведено порівняльну характеристику методик з урахування переваг кожної із них.**

**Ключові слова:** грейдинг, матеріальне стимулювання, ключові показники ефективності, винагородження, мотиваційна система.

**Рассмотрена сущность наиболее распространенных систем материального стимулирования труда - системы ключевых показателей эффективности и грейдинга. Была проведена сравнительная характеристика методик с учетом преимуществ каждой из них.**

**Ключевые слова:** грейдинг, материальное стимулирование, ключевые показатели эффективности, вознаграждение, мотивационная система.

**Essence of the most spread systems of the labor material encouragement – Key performance Indicators and Grading has been considered. Comparison characteristic of these methods with a glance of advantages of each of them has been drawn.**

**Key words:** grading, material encouragement, key performance indicators, compensation, motivational system.

**Вступ.** Організація оплати праці і формування її змінної частини складають основу соціально-трудових відносин в суспільстві, оскільки охоплюють інтереси всіх учасників трудового процесу.

Сучасні системи організації та оплати праці, як правило, використовують дещо застарілі методи нарахування заробітної плати працівникам підприємства. В результаті ми маємо таку поширену проблему для підприємств радянської епохи, як неузгодженість довгострокової стратегії підприємства, установи чи організації з короткостроковими завданнями, як для підрозділів, так і для окремих співробітників. Існування такого механізму має за мету на основі об'єктивних та легко обчислювальних показників надати підприємствам можливість планувати та контролювати діяльність підрозділів у відповідності до стратегії подальшого розвитку організації та нараховувати заробітну плату у відповідності до індивідуального вкладу працівника та важкості і важливості виконуваних робіт.

Будь-яке сучасне підприємство потребує якісно нових інструментів для прийняття грамотних управлінських рішень. Механізми роботи, які ефективно застосовувались ще десять - п'ятнадцять років тому, сьогодні вже втратили свою актуальність – постійний динамічний розвиток економіки і зміни умов у діловому середовищі змушує шукати нові шляхи отримання і обробки інформації, організації роботи та контролю її якості. В даний час, оптимальним рішенням є застосування західного досвіду, неодноразово перевіреного в практичних умовах ведення бізнесу, точніше – системи ключових показників ефективності, і грейдингу, які активно застосовуються зарубіжними підприємствами.

Матеріальне стимулювання на сонові цих двох методик дозволяє забезпечити підвищення ефективності виробництва. Але між ними є як загальні, так і відмінні риси. В результаті деякі підприємства використовуючи одну систему, вважають що впровадили іншу.

**Теоретичним дослідженням** даної проблематики, пов'язаної з використанням тієї чи іншої системи матеріального стимулювання персоналу займалося багато вчених економістів як вітчизняних, так і зарубіжних наукових шкіл. Проблемами стимулювання праці особистості присвячено багато робіт фахівців з управління персоналом. Серед закордонних вчених Армстронг М., Друкер П., Лоулер Е., Маслоу А., Макклеланд Д., Стаут Л., Хей Е. Проблемами підвищення ефективності праці засобами матеріальної мотивації персоналу залишили відображення в дослідженнях таких вітчизняних вчених: Д.П. Богині, М.О. Волгіна, В.М. Гриньової, М.С. Дороніної, О.Л. Жукова, А.М. Колота, Т.А. Костишиної, О.М. Красноносової, В.Д. Лагутіна, Н.Д. Лук'янченко, Л.А. Лутай, Г.В. Назарової, О.М. Ястремської та багатьох інших. Разом з тим, порівняльна характеристика обох систем матеріального стимулювання трудової діяльності розглянута недостатньо і потребує подальшого дослідження та висвітлення.

**Методологічною основою** проведення дослідження є системний підхід до вивчення економічних явищ. Для реалізації завдань застосовувався метод порівняння, як основний інструмент визначення відмінностей між системою ключових показників ефективності та грейдингу.

**Метою даного дослідження** є виявлення відмінних рис між системою ключових показників ефективності та грейдингу, а також стисла характеристика вищезазначених мотиваційних систем.

**Результати дослідження.** Багатьма підприємствами України та світу розроблено значну кількість систем та практичних засобів виплати компенсацій в цілях ефективного стимулювання праці та досягнення кожним працівником задоволеності від виконуваної роботи. Питання матеріального стимулювання являються сферою підвищеного інтересу як керівництва компанії, підприємства чи організації, так і співробітників того чи іншого закладу.

Розробка та контроль над системою оплати праці представляють собою досить важку задачу для керівництва організації в рамках вирішення комплексної проблеми управління персоналом. В єдиній політиці управління людськими ресурсами дана проблема містить найбільшу кількість протиріч між тим, що повинно бути реалізовано у відповідності до теоретичних розробок, і тим, що в дійсності впроваджується на підприємстві. Відповідно більшість компаній стикаються з циклічним процесом, який розпочинається із розробки нової системи матеріального стимулювання трудової діяльності і закінчується неприйняттям даної системи працівниками підприємства після чого процес розпочинається з початку [1, с. 151].

Конкурентоспроможність підприємств наукоємних галузей економіки, де все більшу роль відіграють високі технології, все більше залежить від здібностей керівників, фахівців і висококваліфікованих робітників до безперервного професійного розвитку, оволодіння нових форм і методів роботи.

В сучасній організації від персоналу вимагається не тільки пунктуальне й своєчасне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенцій, а й здатність і бажання виконувати функції, які нині ще не передбачені посадовими інструкціями, але необхідні для більш ефективного функціонування підприємства. Інтенсивне впровадження у виробництво новітніх досягнень науково-технічного прогресу вимагає наявності в персоналі не стільки різнобічних знань і навичок, скільки здібність поглиблювати опановані та набувати нові знання, вміння і навички.

Відзначені зміни у виробництві товарів і наданні послуг викликали в країнах з розвинутою ринковою економікою поширення систем заробітної плати, що називаються платою за знання.

Розмір заробітної плати має залежати від результатів праці та водночас впливати на показники трудової діяльності, стимулювати її ефективність. Підвищення не тільки розміру заробітної плати, але й дієвості всієї системи оплати праці – завдання великого соціально-економічного значення. Заробітна плата значною мірою визначає рівень життя населення і є необхідною умовою розвитку всієї економіки. Матеріальне стимулювання представлено заробітною платою, преміями, надбавками за високу професійну майстерність, за вислугу років, за знання та використання в роботі іноземних мов;

доплатами – за роботу у святкові дні, за роботу у нічний час;

бенефісами – матеріальні блага, які працівник одержує від підприємства: безкоштовні обіди, оплата рахунків мобільного телефону, оплата санаторного лікування тощо; навчанням на базі підприємства – перекваліфікація або підвищення кваліфікації; страхуванням життя.

Таким чином, у сучасних умовах керівники та працівники повинні мати чітке уявлення про те, як саме відбувається нарахування компенсаційного пакету, з чого складається та від чого залежить рівень заробітної плати.. Це легше зробити, якщо на підприємстві впроваджено один із сучасних методів оплати праці — систему грейдів (технологію грейдингу) або систему ключових показників ефективності. Завдяки їм керівник підприємства має можливість заохочувати цінних працівників і формувати таким чином змінну частину заробітної плати відповідно до внеску працівника у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розглянемо більш детально кожну із мотиваційних систем.

Розпочнемо із системи грейдів. На сьогоднішній день система грейдів є однією з найбільш обґрунтованих систем нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу та математично-матричних моделей. Автором цієї методики є американський вчений - економіст Едвард Хей.

Отже, грейдинг (або система грейдів) – спосіб оптимізації розстановки ресурсів організації, який дає змогу поєднати систему преміювання та розподілу соціальних пільг, розрахувати відповідність очікуваних заробітних плат від динаміки ринку праці, упорядкувати оплату праці (принцип внутрішньої справедливості, які покладений в основу системи, дає змогу уникати розбіжностей заробітних плат всередині організації), підвищити керованість (таким чином, щоб кожний працівник розумів, що його дохід напряму залежить від оцінки його посади), збільшити прозорість компанії для інвесторів (за рахунок стандартизації системи управління) і відповідно підвищити її капіталізацію (вартість) [2].

Сутність грейдингу – у співставленні внутрішньої значущості посад для організації (внутрішня цінність) з цінністю даного виду роботи на ринку праці (зовнішня цінність)

На практиці управління персоналом поняття грейдинг в основному має два значення – грейдинг робіт і посад та грейдинг окремих працівників. У першому випадку ранжуються та оцінюються посади, і зовсім не має значення той факт, який за кваліфікацією працівник займає дану посаду. У другому – система оцінки стосується безпосередньо самого працівника, незалежно від посади. При цьому в обов'язковому порядку оцінюються результативність та цінність задач, що виконує працівник.

Система грейдингу складається із чисельних процедур, які в цілому спрямовані на ранжування та оцінку обійманих посад. В результаті, після проведення необхідних заходів, всі посади, в залежності від того, яку цінність та важливість вони являють собою для підприємства, розподіляються за грейдами. В одному грейді зосереджені посади, важливість та цінність яких для компанії знаходиться приблизно на однаковому рівні. На кожному підприємстві кількість таких грейдів може бути різним, але як показує практика, зазвичай їх кількість варіюється від 5 до 20. Кожному грейду відповідає певний розмір заробітної плати. Час від часу її розмір може змінюватися в більшу або меншу сторону, але система грейдингу залишається незмінною.

На сьогоднішній день в практику впроваджуються наступні системи грейдів [2] та їх модифікації в залежності від ступеня важкості.

Перша ступінь важкості – це система ранжування посад за рівнем складності. Вона не потребує математичних розрахунків і може бути впроваджена топ-менеджерами компаній після їх попереднього тренінгу. Широко застосовується на багатьох українських та російських підприємствах малого та середнього бізнесу.

Друга ступінь важкості – це безпосередньо і є система Едварда Хейя, заснована на бально-факторних методах. Але це не оригінальний варіант, а система грейдів, яку американські консалтингові компанії модифікували під ринок країн СНД. Впроваджується на підприємствах з невеликим штатом співробітників.

Третя та четверта ступені важкості – це справжні оригінальні приклади системи грейдів, які застосовуються на незначному відсотку українських та російських підприємств. Ці системи засновані не лише на бально-факторному методі, але й на складних математичних розрахунках ваги, етапів, за допомогою матриць, профільно-орієнтованих таблиць, графіках – і найголовніше на послідовному виконанні етапів даної методології.

Ці методи достатньо трудомісткі. Їх впровадження займає строки від 6 місяців до одного року і супроводжується значною кількістю документообігу та супровідної документації. У разі впровадження системи грейдів третього та четвертого ступенів важкості рекомендується залучення зовнішнього консультанта

Впровадження цієї системи стимулювання праці дає змогу підприємствам стати більш конкурентоздатними на зовнішньому та внутрішньому ринках, оскільки вона підвищує привабливість підприємств для інвесторів, і відповідно збільшується капіталізація.

Система грейдів оцінює всі типи робочих місць, що робить її цінним інструментом формування структури оплати праці. Критерієм оцінки посад є рівень впливу позиції посади на підприємства, організацію чи установу в цілому та вид впливу на кінцевий результат [3].

Таким чином, можна узагальнити вищесказане, та зробити висновок щодо того, на яких підприємствах може бути заснована система грейдів. В першу чергу вона досить зручна для великих та середніх підприємств, оскільки на відміну від вертикальної побудови кар'єри, дає змогу будувати кар'єру горизонтально, в межах рівня кваліфікації працівника. Наприклад, підвищення працівниками кваліфікації, рівня освіти вплинуть на рівень оплати праці, оскільки підвищиться вага фактора знання, умінь та навичок, і відповідно відбудеться зростання заробітної плати незважаючи на те, що працівник не змінював своєї посади. До того ж на великих підприємствах існує значна кількість посад, що створює багато проблем із визначення їх важливості та цінності. Тому, у попередніх спрощених системах визначення посадових окладів доводилось формально іменувати посади, щоб яким-би то чином розмістити їх в ієрархічній вертикалі. Цю проблему з легкістю вирішує система грейдів.

Впровадження системи грейдів на підприємства відбувається за декілька етапів [2], а саме:

- підготовка робочої групи, вивчення методики;
- розробка документації (концепція, положення тощо);
- оцінка посад (анкетування, інтерв'ю, бесіда);
- визначення вимог до посад, уточнення факторів;
- розподіл факторів за рівнями (ранжування);
- оцінка кожного рівня;
- оцінка ваги фактору;
- розрахунок кількості балів для кожного посади;
- розподіл балів за грейдами;
- встановлення посадових окладів та розрахунок вишки окладів;
- відтворення графіку та аналіз результатів.

Підбиваючи підсумок характеристики грейдингової системи слід зазначити ті переваги, які отримає підприємства впровадивши цю систему [2]. Отже система грейдів:

- допомагає управляти фондом оплати праці (ФОП) і робить систему нарахувань більш гнучкою;
- підвищує ефективність ФОП від 10 до 30%;
- впорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві;
- дозволяє, за необхідністю, швидко проводити аналіз структури як посадових окладів, так і постійної частини заробітних плат, а також відстежувати їх динаміку;
- є зручним інструментом для визначення розміру базового окладу нової посади;
- дозволяє відстежувати рівні та підрозділи, де спостерігається невідповідність в процесі нарахування заробітної плати;
- дає змогу порівняти рівні виплат одного підприємства із виплатами іншого, що знаходяться в одному сегменті ринку;
- дозволяє співвідносити середню заробітну плату будь-якої посади досліджуваного підприємства із середньо ринковими;
- дає змогу усунути суттєву неефективність роботи, тому що виявляє дублювання функцій, некоректне керівництво лінійних менеджерів своїми підлеглими;
- вирішує проблему нарахування доплат та надбавок за роботу, яку було виконано за стандартами, що є вище або нижче ніж посадові;
- полегшує процес індексування заробітних плат;
- дозволяє визначити, скільки коштує для підприємства посада будь-якого рівня;
- оптимізує розстановку трудових ресурсів.

Бажано, щоб в процесі впровадження грейдингової системи підприємству допомагав внутрішній експерт або зовнішній консультант. Це дасть змогу уникнути ряду помилок, які виникають при виконанні вищезазначених етапів та зробить користування системою набагато простішим.

Наступною мотиваційною системою є система ключових показників ефективності або KPI (Key Performance Indicators). Вони представляють собою показники ефективності роботи підприємства, установи, організації, підрозділу і окремого працівника. Оцінка ефективності - саме той інструмент, який дозволяє визначити, наскільки управління організацією відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, в зокрема зміцнення і зростання ринкової вартості

компанії. Варто відзначити, що ця методика - лише інструмент, що полегшує процес прийняття управлінських рішень за рахунок забезпечення керівництва повноцінною інформацією, але вона аж ніяк не є панацеєю у вирішенні системних проблем компанії. Ця методика дозволяє ідентифікувати факт і область виникнення проблеми, але не дає готових рішень.

KPI виступають вимірювачем досягнення фірмою поставлених стратегічних цілей та утворюють систему, яку в подальшому використовують для оцінки результативності та ефективності управління, а також дають змогу побудувати ефективно систему матеріальної мотивації та винагородження для працівників підприємства. Також система ключових показників ефективності використовується для аналізу та планування таких областей управління підприємством як бізнес-процеси, технологічні процеси сфері виробництва, системи управління персоналом, фінансові операції. За допомогою KPI персонал інформується щодо стратегічних цілей підприємства, відбувається контроль за їх виконанням, що в кінцевому результаті покращує керованість підприємства.

Система KPI складається із набору показників, які відображають ефективність діяльності підприємства, організації чи установи, її підрозділів, а також окремих співробітників, які несуть відповідальність за їх виконання. Найбільш ефективним є зв'язок системи ключових показників ефективності із системою матеріального стимулювання, де рівень винагород (розмір змінної частини заробітної плати) визначається за рахунок досягнення працівниками або керівниками підрозділів цілей відповідного рівня організаційної структури (для керівників підрозділів та керівників підприємств, установ чи організацій виконання поставлених та стратегічних завдань буде мати більшу вагу того чи іншого показника, і як результат буде мати більший вплив на формування системи винагород) [4].

Завдання системи ключових показників ефективності полягає в перекладі стратегії компанії в комплексний набір показників її діяльності, що визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Набір показників задає основу для формування стратегії компанії і включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні чинники успіху в сьогоденні і майбутньому. Формулюючи очікувані результати, компанія ставить мету та створює умови для її реалізації, а вище керівництво направляє енергію, здібності і знання співробітників на вирішення завдань довгострокової перспективи.

Ефективна система ключових показників ефективності дозволяє вирішувати наступні задачі:

- розуміння стратегічних цілей підприємства у керівництва та працівників;
- комунікація підрозділів підприємства та побудова зрозумілої схеми стратегічного управління;
- встановлення взаємозв'язку між довгостроковими стратегічними цілями підприємства та короткостроковими задачами окремих підрозділів та співробітників;
- встановлення цільових орієнтирів та об'єктивна оцінка ефективності діяльності та внеску у досягнення стратегічних цілей окремих співробітників та підрозділів;

удосконалення системи матеріального стимулювання на основі об'єктивного інструменту оцінки, який дає змогу відштовхуватися лише від тих факторів, на досягнення яких може впливати окремий підрозділ або працівник;

факторний аналіз результатів діяльності підприємства в розрізі окремих підрозділів та працівників [5, с. 187].

Використання системи ключових показників ефективності в діяльності підприємства дозволяє оцінювати її поточний стан, а також формувати стратегію розвитку. Вона також дає змогу довести цілі всієї організації до структурних підрозділів та кожного окремого працівника, контролювати ділову активність в режимі реального асу, створювати ефективну систему винагород працівників, оптимізувати фонд винагородження персоналу підприємства.

Основними етапами формування системи ключових показників на підприємстві являються [6]:

уточнення цілей організації;

створення робочої групи;

формування цілісної стратегії впровадження та розвитку ключових показників ефективності;

розробка цілей та задач підрозділів та показників їх ефективності;

проведення тренінгу для працівників підприємства щодо пояснення суті впроваджуваної методики;

побудова алгоритму збору даних для розрахунку преміальних виплат;

узгодження показників ефективності роботи підрозділів та їх ваги;

планування та розрахунок преміального фонду підприємства та підрозділів;

створення єдиної бази даних та включення до неї показників виробництва;

відбір ключових показників ефективності для підприємства в цілому;

розробка структури звітності та регламентуючих документів;

впровадження системи ключових показників в тестовому режимі;

контроль за результатами роботи системи;

уточнення показників ефективності для підтримки їх актуальності.

Але слід взяти до уваги, що невірно підібрані й неналежним чином збалансовані показники можуть негативно вплинути на реалізацію обраної підприємством стратегії. На процес формування кінцевих цілей не повинна впливати можливість чи неможливість їх кількісного виміру. Показники розробляються відповідно до першочергово сформульованої цілі. Існує ряд принципів, у відповідності до яких слід формувати набір ключових показників ефективності [7, с. 32]:

система індикаторів повинна підходити та використовуватися на всіх організаційних рівнях, починаючи з менеджерів вищої ланки й закінчуючи обслуговуючим персоналом;

критерії оцінювання повинні мінятися та корегуватися відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та його стратегії;

можливість згрупувати численні показники в загальний індекс для одержання достовірної узагальненої оцінки ефективності;

вибір декількох ключових показників, з подальшою їхньою деталізацією на необхідність;

відібрані показники повинні надавати можливість їх інтеграції в існуючу на підприємстві схему документообігу; кількісна оцінка показників повинна переважати якісну; обрані критерії оцінки повинні орієнтуватися на можливість розвитку підприємства; основою для вибору критеріїв оцінки ефективності повинна стати генеральна стратегічна мета підприємства; необхідні для кожної сфери діяльності визначити відповідну систему, або набір показників; між критеріями оцінки та факторам, необхідними для формування довгострокового задовільного результату, має біти стійкий взаємозв'язок;

для критеріїв оцінки необхідно встановлювати цільові (контрольні) значення, які слід обґрунтовувати на основі результатів дослідження тенденцій розвитку підприємства;

при підготовці системи індикаторів і розробці механізму їхнього використання необхідно чітко визначити всі процеси, які будуть характеризувати припустиму область використання.

Основними вимогами до системи ключових показників ефективності, які є припустимими для будь-якої організації, є наступні: обмежена кількість показників; єдність для всієї організації в цілому; вимірність, можливість кількісного вираження показників; прямий взаємозв'язок із найважливішими факторами успіху; можливість впливати на численні фактори; стимул для працівника [6].

Основними перевагами успішного впровадження ключових показників ефективності [8] є наступні:

прозорість – мотивація працівників на пряму залежить від досягнення цілей підприємства;

визначність – працівники чітко розуміють свої цілі та задачі, які взаємопов'язані з цілями та задачами підприємства в цілому;

ефект від впровадження системи ключових показників ефективності може бути виражений у фінансових та кількісних показниках;

перспективність – можливість не лише отримання працівником премії, але й кар'єрне зростання;

матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників з різними видами потреб;

постійна підтримка зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом організації.

В цілому впровадження системи ключових показників ефективності дасть змогу підвищити ефективність роботи підприємства на 25-30%, оптимізувати витрати на фонд винагородження персоналу на 15-20%, побудувати ефективну систему стимулювання працівників шляхом розробки системи преміювання, систематизувати кадрові процеси.

Отже, проаналізувавши обидві мотиваційні системи та визначивши особливості їх впливу на формування компенсаційного пакету, можна зробити висновок у вигляді порівняльної таблиці методик грейдингу та системи ключових показників ефективності (таблиця):

Таблиця

Порівняльна характеристика методик оцінки систем матеріального стимулювання працівників

Грейдинг	Ключові показники ефективності
Визначення поняття	
Це методика бально-факторної оцінки посад для побудови підсистеми базових посадових окладів	Це методика розробки підсистеми змінної частини винагород за результатами фактичного трудового внеску.
Особливості використання	
Нарахування балів здійснюється на основі цінності посади (робочого місця)	Технологія управління результативністю (PM, Performance Management) є основною системою винагородження за результатами праці
Фактори та субфактори оцінки посад (робочих місць) розроблено за методикою Хея	Постановка цілей в форматі SMART. Принцип декомпозиції цілей. Матриця цілей.
Відбувається побудова сітки окладів з урахуванням цінності кожної посади. Корегуються виявлені розбіжності.	Розробка ключових показників результативності роботи працівників (KPI, Key Performance Indicators).
Техніка розрахунку грейдів. Таблиця грейдів.	Вимір результативності працівників за допомогою KPI.
Розробка вилки посадових окладів. Встановлення величини окладу з урахуванням грейдів.	Зв'язок KPI з системою винагород. Розробляються критерії відповідності.
Побудова системи професійного та кар'єрного росту на базі її інтеграції з оцінкою посад.	Матриці винагородження працівників з урахуванням KPI.
	Особливості використання KPI для оцінки результативності працівників для допоміжних підрозділів (фінансового відділу, бухгалтерії, відділу логістики та відділу кадрів).
Впровадження системи дає змогу:	
побудувати справедливую систему окладів у відповідності до цінності посади;	забезпечити адекватне винагородження кожного працівника з урахуванням його реальних компетенцій та трудових зусиль;
розробити прозору та зрозумілу систему кар'єрного просування;	мотивувати співробітників на досягнення високих показників результативності праці на кожному робочому місці;
мотивувати співробітників на професійне зростання;	інтегрувати в єдине ціле результати оцінки співробітників за результативністю та компетенціями.

Таким чином, можна сказати, що система грейдів має більше відношення до формування посадового окладу працівника, в той час коли система ключових показників ефективності спрямована на розробку більш ефективної системи стимулювання персоналу підприємства. Грейдинг покликаний спростити процес прийняття рішень в сфері індексації оплати праці, встановлення фіксованого розміру винагород за всіма посадами, мотивації працівників до підвищення власної ефективності роботи, якості та продуктивності праці. Але він не завжди мотивує персонал на підвищення результативності праці – для цього слід використовувати саме систему ключових показників. Численний досвід закордонних компаній доводить, що перш ніж впровадити ту чи іншу мотиваційну систему, керівникові слід визначитися з проблемними зонами підприємства, провести аналіз, і тільки після цього впроваджувати відповідну систему стимулювання. Для середніх та великих підприємств (за умови виявлення проблемного сектору як в постійній, так і в змінній частинах заробітної плати) рекомендується використання синтезу цих систем.

**Висновок.** Формування системи винагород на основі грейдингу або ключових показників ефективності є однією зі складових процесу управління персоналом. Йому належить особлива роль в оперативному і стратегічному управлінні персоналом. В оперативному управлінні винагородження є важливим знаряддям успішного пошуку, стабілізації і мотивування працівників; у стратегічному – використовується як засіб об'єднання людських ресурсів навколо стратегії організації, формування її культури, розвитку людського капіталу. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємствам необхідний механізм узгодження довгострокової стратегії підприємства із короткостроковими завданнями, як підрозділів, так і співробітників підприємства. Такий механізм повинен на сонові об'єктивних та легко вимірювальних показників давати можливість менеджменту планувати і контролювати діяльність підрозділів відповідно до затвердженної стратегії розвитку підприємства.

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с. 2. Система грейдів: методика визначення посадових окладів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/> 3. Як систем грейдів сприяє покращенню роботи співробітників? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://iksystems.ru/> 4. KPI (Key Performance Indicator) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/KPI/> 5. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; Под ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с. 6. Ключевые показатели эффективности [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> 7. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с. 8. Система мотивації на основі KPI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>

Рецензент: д.е.н., проф. завідувач кафедри  
управління персоналом та економіки праці  
Харківського національного економічного університету

Назарова Г.В.