УДК 331.108

Ратушняк Ірина

Ratushiak Irina

Науковий керівник: к.е.н., доцент Н.М. Слівінська

Тернопільський національний економічний університет

ОЦІНКА ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ОСНОВІ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ
EVALUATION AND MOTIVATION OF WORKERS ON THE BASIS OF KEY EFFICIENCY INDICATORS

В сучасних організаціях і досі існує проблема формування дієвої системи оцінки та атестації персоналу для практичної діяльності кадрових служб. Ринкова система господарювання обумовлює необхідність застосування нових форм та методів управління персоналом, які дали б змогу організації підвищувати зацікавленість працівників у якісній та продуктивній роботі. Тому важливо формувати науково-обґрунтовану систему оцінки трудової діяльності персоналу.

Основою для розвитку підприємства (фірми) є оцінка його працівників для подальшої їх мотивації і відповідної оплати праці. Оцінювання кадрів передбачає порівняння професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами та вимогами. Як свідчать дані соціологічних опитувань, більшість українських менеджерів (близько 80%) незадоволені системами оцінки їх результатів діяльності, оскільки не бачили взаємозв’язку між поставленими завданнями, результатами, мотивацією [2].

Розроблена у 60-х роках 20-го ст. П. Друкером технологія управління за цілями зорієнтована на правильне мотивування персоналу на нові досягнення і креативне самовдосконалення. Система ключових показників ефективності (KPI) є такою системою оцінки працівників, яка допомагає

організації визначити чи досягають вони її стратегічних і тактичних цілей. Ці показники допомагають легко оцінити роботу кожного співробітника (відділу, підрозділу) та їх внесок у досягнення кінцевого результату. Перевагами застосування ключових показників ефективності для працівників є те, що кожен розуміє за якими критеріями здійснюється оцінка його праці; співробітник чітко розуміє свої цілі, завдання та терміни їх виконання; працівник стимулюється додатковим розміром преміювання та кар'єрним зростанням [3]. Крім того, розміри матеріального заохочення конкретного фахівця залежать від роботи його колег, що сприяє формуванню ефективної команди. Застосування KPI також забезпечить і зворотний зв'язок: менеджер обізнаний у функціях підрозділів, а керівники підрозділів знають функції кожного співробітника [4].

На основі аналізу функцій, які виконують HR-фахівці можна запропонувати систему KPI для кадрової служби (табл.1), які взаємопов’язують конкретні дії з управління персоналом та об'єктивні показники ефективності.

Таблиця 1

Система ключових показників ефективності для кадрової служби

Функції управління персоналом	Ключові показники ефективності
Підбір та відбір персоналу	- кількість, якість та швидкість заповнених вакансій; - привабливість компанії для потенційних співробітників; - кількість вакансій на одного фахівця з підбору; - коефіцієнт плинності кадрів. - рівень знань нових співробітників корпоративної культури організації; - плинність кадрів у перший рік роботи; - кількість і якість співробітників, зарахованих до кадрового резерву за результатами оцінки; - відсоток співробітників, що пройшли оцінку.
Адаптація персоналу	- частка HR-бюджету в загальному бюджеті фірми; - рівень витрат на навчання; - рівень витрат на закриття однієї вакансії; - рівень витрат з фонду оплати праці як відсоток від витрат на персонал; - задоволеність системою оплати праці; - рівень продуктивності праці; - різниця між доходом високо і низько ефективних співробітників; - рівень плинності кадрів.

	Продовження табл. 1
Формування кадрового резерву	- кількість і якість співробітників, зарахованих до резерву за результатами оцінки; - кількість посад, на які є резерв; - кількість вакансій закритих резервістами.
Оцінка персоналу	- відсоток працівників, що пройшли оцінку; - оцінка в потреби у навчанні; - кількість співробітників, що пройшли навчання впродовж року; - кількість співробітників, що пройшли навчання впродовж року.
Мотивація персоналу	- задоволеність системою оплати праці; - рівень продуктивності праці; - різниця між доходом високо і низько ефективних співробітників; - рівень плинності кадрів.
Формування HR-бюджету	- частка HR-бюджету в загальному бюджеті організації; - рівень витрат на навчання; - рівень витрат на закриття однієї вакансії; - рівень витрат на фонд заробітної плати відсоток від витрат на персонал.

Отже, в умовах динамічного сучасного бізнесу ключові показники ефективності дають змогу оцінити ефективність виконуваних функцій чи завдань та побудувати ефективну систему мотивації. Їх доцільно застосовувати як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів так і конкретних працівників.

Перелік посилань:

1. Бойкова М. Оцінка працівників для підбору і атестації кадрів, оплати їхньої праці /М. Бойкова // Юридичний журнал, 2009 – №2. – С.132–136.

2. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компании на основе KPI /М.М. Панов. – М.:Инфра-м, 2012. – 255с.

3. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов /А.К. Клочков. – М.:Экспо, 2010. – 160с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://lib.rus.ec/b/218866/read

4. Конкина О. «Как определить KPI для HR?» [Електронний ресурс]. Режим доступу:http://www.hr-journal.ru/articles/hrs/hrs_784.html