

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Впровадження системи стимулювання КРІ підприємства

ТОВ «Простор»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0519-уп  
спеціальності 051 – «Економіка»,  
освітньої програми «Управління персоналом і  
економіка праці» \_\_\_\_\_ Репіч К.В.

Керівник : д.е.н., професор, завідуючий  
кафедрою УПіМ \_\_\_\_\_ Іванов М.М

Рецензент: декан факультету ФЕУ ЗНТУ, к. е. н.,  
доцент \_\_\_\_\_ Корольков В.В

Запоріжжя – 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Управління персоналом і економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М. Іванов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

\_\_\_\_\_ Репіч Катерина Валеріївна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Тема роботи: Впровадження системи стимулювання КРІ підприємства ТОВ «Простор»

1. Керівник роботи: Іванов Микола Миколайович, д.е.н., професор  
затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 810–с

2. Строк подання студентом роботи «16» листопада 2020 року \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємств дрогері-мережі, законодавчі та нормативно-методичні матеріали в сфері праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань управління персоналом, кадрової роботи, мотивації та стимулювання праці персоналу, а також монографічні дослідження, результати власних досліджень та проведеного аналізу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні основи використання ключових показників ефективності в управлінні персоналом підприємства; аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу на прикладі сучасного торгового підприємства; розробка системи стимулювання персоналу підприємствіна основі КПП

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):  
магістерська робота містить 6 рис., 6 табл. і 4 формули.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Консультант                 | Підпис, дата      |                     |
|--------|-----------------------------|-------------------|---------------------|
|        |                             | завдання<br>видав | завдання<br>прийняв |
| I      | Івнов М.М. д.е.н., професор | 26.08.2020        | 26.08.2020          |
| II     | Івнов М.М. д.е.н., професор | 15.09.2020        | 15.09.2020          |
| III    | Івнов М.М. д.е.н., професор | 05.10.2020        | 05.10.2020          |

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів магістерської роботи                      | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1.    | Складання бібліографії та вивчення літературних джерел | 01.07.2020 р. – 09.07.2020 р. | Виконано |
| 2.    | Виконання вступу                                       | 10.07.2020 р. – 10.08.2020 р. | Виконано |
| 3.    | Виконання розділу 1                                    | 13.08.2020 р. – 05.09.2020р.  | Виконано |
| 4.    | Виконання розділу 2                                    | 07.09.2020р. – 07.10.2020 р.  | Виконано |
| 5.    | Виконання розділу 3                                    | 08.10.2020 р. – 08.11.2020 р. | Виконано |
| 6.    | Формування висновків                                   | 09.11.2020 р. – 15.11.2020 р. | Виконано |
| 7.    | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії       | 16.11.2020 р. – 20.11.2020 р. | Виконано |
| 8.    | Подання роботи на кафедру                              | 16.11.2020 р.                 | Виконано |

Студент \_\_\_\_\_ К.В. Репіч  
(підпис) (ініціалитапрізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ М.М. Іванов  
(підпис) (ініціалитапрізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Н.В. Герент'єва  
(підпис) (ініціалитапрізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить: 105 с., 6 рис., 6 табл., 56 джерел, 2 додатки.

Об'єктом дослідження є компанія, що розвивається, та розробляє і впроваджує систему стимулювання на основі КРІ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства дрогері-мережі з використанням ключових показників ефективності.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у вивченні та аналізі особливостей кадрової політики в дрогері-мережі, а також розробці рекомендацій щодо впровадження системи стимулювання КРІ на провідному підприємстві дрогері-мережі.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: удосконалено методику розрахунку змінної частини заробітної плати на основі використання коефіцієнта результативності; уточнено ключові показники ефективності за посадами; розвинуто технології «ключових показників» для підприємств дрогері-мережі; розроблено заходи щодо підвищення мотивації персоналу на основі використання ключових показників ефективності.

Практична значущість дослідження визначається можливостями впровадження системи ключових показників в практику управління персоналом ТОВ «Простор».

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СТИМУЛЮВАННЯ,  
КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, КОЕФІЦІЄНТ  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ, ОПЛАТА ПРАЦІ, ПРОДАВЕЦЬ-КОНСУЛЬТАНТ,  
HR-ДИРЕКТОР

## SUMMARY

Qualifying work of the master: 105 pages, 5 figures, 5 tables, 56 sources, 2 appendices.

The object of research is a company that is developing and developing and implementing an incentive system based on KPI.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of personnel management of the drugstore network using key performance indicators.

The purpose of the qualification work is to study and analyze the features of personnel policy in the drugstore network, as well as to develop recommendations for the implementation of the incentive system KPI at a leading drugstore network.

Research methods: logical generalization, deductive, financial - economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

Theoretical and methodological basis of the study were theories and methodological concepts presented in modern works of domestic and foreign sociologists, economists, organizational psychologists.

In accordance with the goal in the work the following tasks are solved:

- generalized theoretical and methodological bases for the use of key performance indicators in personnel management of the enterprise;
- analyzed the features and effectiveness of personnel policy, system of motivation and incentives for staff on the example of the drugstore network;
- recommendations for the implementation of the KPI incentive system at a leading enterprise have been developed

The information base of the research is legislative and normative-methodical materials in the field of labor, scientific works of domestic and foreign scientists concerning personnel management, personnel motivation and stimulation systems, personnel management technologies at modern enterprises and organizations, results of own research and analysis.

The results obtained:

- the method of calculating the variable part of wages based on the use of the coefficient of efficiency has been improved;

- key indicators for evaluation of HR-director and sales-consultant for drugstore-network enterprises were specified; ;

- key indicators of successful implementation of the technology of "key indicators" for drugstore network enterprises were further developed;

- improved approach to increasing staff motivation based on the use of key performance indicators;

- the process of personnel decision-making was further developed taking into account the introduction of the integrated KPI indicator for employees.

The practical significance of the study is determined by the possibilities of implementing a system of key indicators in the practice of personnel management of LLC "Space".

PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, INCENTIVES, KEY EFFICIENCY INDICATORS, PERFORMANCE RATIO, PAY, SALES-SALES

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| Вступ.....  | 8  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА..... | 11 |
| 1.1 Мотивація і стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством.....  | 11 |
| 1.2 Методи оцінки ключових показників ефективності в управлінні персоналом підприємства.....                                | 17 |
| 1.3 Види ключових показників ефективності .....   | 21 |
| Висновки до розділу 1.....  | 30 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРОСТОР».....                              | 32 |
| 2.1 Сучасний стан дрогері-мережі та загальна характеристика ТОВ «Простор».....  | 32 |
| 2.2 Особливості кадрової політики ТОВ «Простор».....  | 37 |
| 2.3. Аналіз системи мотивації та стимулювання на ТОВ «Простор».....   | 48 |
| Висновки до розділу 2.....  | 53 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КРІ .....   | 55 |
| 3.1. Ключові індикатори успішної реалізації технології «ключових показників» для підприємства дрогері-мережі.....           | 55 |
| 3.2 Впровадження системи стимулювання КРІ на підприємстві дрогері-мережі.....   | 58 |
| Висновки до розділу 3.....  | 73 |
| ВИСНОВКИ.....   | 76 |
| .СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 82 |
| ДОДАТКИ.....  | 88 |

## ВСТУП

Роль людських ресурсів на підприємство зростає з кожним днем, і все актуальніше стають сучасні концепції управління персоналом. При побудові конкурентоспроможного туристичного бізнесу провідна роль належить високоінтелектуальному людському капіталу та інноваціям, без яких неможливе інтелектуальне суспільство. Сьогодні суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може й бажає брати участь в управлінні. Важливою особливістю туристичної галузі, що вирізняє її з поміж інших галузей економіки, є широка участь людей у трудовому процесі.

Одним з основних та першочергових завдань вищого керівництва кожного суб'єкта господарювання є організація такої системи мотивації персоналу, при якій працівник матиме насправді щире бажання ефективно працювати.

На сучасному етапі економіки пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього слід сформувати ефективну систему мотивації праці, що відповідає ринковим умовам господарювання. Водночас сьогодні в Україні більшість підприємств використовують в якості заохочення свого персоналу тільки оплату праці, що свідчить про необхідність дослідження та впровадження нових методик мотивування і стимулювання персоналу.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у вивченні та аналізі особливостей кадрової політики в дрогері-мережі, а також розробці рекомендацій щодо впровадження системи стимулювання КПП на провідному підприємстві дрогері-мережі.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:



- узагальнено теоретико-методичні основи використання ключових показників ефективності в управлінні персоналом підприємства;

- проаналізовано особливості та ефективність кадрової політики, системи мотивації та стимулювання персоналу на прикладі підприємства дрогері-мережі;

- розроблено рекомендації щодо впровадження системи стимулювання КПІ на провідному підприємстві

Об'єктом дослідження є компанія, що розвивається, та розробляє і впроваджує систему стимулювання на основі КРІ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства дрогері-мережі з використанням ключових показників ефективності.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-методичні матеріали в сфері праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань управління персоналом, систем мотивації та стимулювання персоналу, технологій управління персоналом на сучасних підприємствах та організаціях, результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Теоретико-методологічною основою дослідження послужили теорії і методологічні концепції, представлені в сучасних працях вітчизняних і зарубіжних соціологів, економістів, організаційних психологів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

*удосконалено:*

- методику розрахунку змінної частини заробітної плати на основі використання коефіцієнта результативності;

- уточнено ключові показники для оцінки HR-директора та продавця-консультанта для підприємств дрогері-мережі; ;

*набули подальшого розвитку:*

- ключові індикатори успішної реалізації технології «ключових показників» для підприємств дрогері-мережі;
- підхід до підвищення мотивації персоналу на основі використання ключових показників ефективності
- процес прийняття кадрових рішень з урахуванням впровадження інтегрального показника КПЕ для працівників підприємств дрогері-мережі.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що запропонована система стимулювання ключових показників може бути впроваджена в практичну діяльність ТОВ «Простор» для підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися XV Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (15 жовтня 2020 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження підготовлено 2 наукові праці: 1 тези за матеріалами наукової конференції та 1 стаття.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Мотивація і стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством

Поняття «мотивація» у своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики «батога і пряника» (покарання і винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності).

Протягом тривалого періоду поняття «мотивація» асоціювалось з поняттям стимулювання. У наш час термін мотивація трактується по-різному. В одному випадку – як сукупність факторів, які визначають активність особистості, в іншому – як процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації, у третьому – це поняття включає в себе всі види спонукань: мотиви, потреби, інтереси, намагання, цілі, мотиваційні установки чи диспозиції, ідеали. Крім цього, окремі автори розглядають мотивацію як процес психічної регуляції конкретної діяльності, або як цілу систему процесів, що відповідає за діяльність [4].

Таким чином, термін мотивація вживається у двох аспектах. Перший – розглядає мотивацію зі структурних позицій як систему чинників, котрі зумовлюють поведінку (мотиви, цілі, потреби, наміри тощо). Другий – розглядає мотивацію як процес або механізм, який стимулює і підтримує поведінкову активність на певному рівні. Мотивація тут є динамічним та циклічним процесом.

Отже, мотивація – це складне комплексне соціально-економічне й психологічне поняття, і його складно трактувати однозначно. Потреби, інтереси, стимули та мотиви становлять важливу частину мотивації.

З метою більш глибокого розуміння системи мотивації персоналу, необхідно розглянути поняття «система». Система – це сукупність взаємопов'язаних і розміщених у належному порядку елементів певного цілісного утворення [1]. Для систем характерні велика кількість складових елементів; єдність головної мети для всіх елементів та наявність зв'язків між ними; структура та ієрархічність; відносна самостійність.

Мотиваційна система – це один із найбільш дієвих інструментів управління, який складається із сукупності мотиваційних елементів, що дозволяють впливати на ефективність діяльності співробітників і компанії в цілому. Налагоджена у відповідності зі стратегічними і тактичними орієнтирами компанії, система мотивації дозволить менеджерам формувати необхідну поведінку співробітників, підвищити продуктивність, зацікавленість і лояльність персоналу.

Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Мотиваційні системи формуються як комплекс різноманітних мотивів, який у свою чергу визначає стандарти поведінки. Система мотивації є динамічною, її складові постійно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

У сучасних умовах підприємства вимушені впроваджувати інноваційні засоби і методи мотивування персоналу, орієнтовані на постановку цілей і визначення персональної відповідальності працівників. Технологія мотивації, яка базується на системі ключових показників результативності, отримала достатнє поширення у провідних транснаціональних компаніях Західної Європи та США і є відносно новою для українського простору. Дана система дозволяє класифікувати й оцінювати співробітників за їх місцем і важливістю на підприємстві. За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, але й побудувати ефективну систему оплати праці [5].

Водночас процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації [2]. Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, – забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю.

При цьому деякі вчені ототожнюють поняття «стимул» та «заохочення», розуміють як синоніми ці два поняття [29], категорії стимулювання та заохочення співвідносять як єдине ціле та як частину складної системи: заохочення, як окремий напрям у загальному процесі стимулювання [20].

Також, розглядаючи питання стимулювання в аспекті забезпечення виконання поставлених обов'язків, варто відмітити, що його головним призначенням є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків [6, 46]. Отже, стимулювання є процесом, що зазвичай спрямовується на окремого працівника чи на групу працівників. Водночас на практиці поєднання персонального та групового стимулювання найчастіше зустрічається у процесах матеріального стимулювання.

Через те, розуміння наявних підходів щодо визначення понять стимулювання та мотивації визначає справедливе співвідношення даних категорій, адже раніше, не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання розумілись радянськими науковцями як «спонукання до певних дій», мотивацію відносили до науки психології, а стимулювання – до економічного вчення.

Зважаючи на те, що нині визначення стимулювання через мотивацію або мотивацію через стимулювання є досить поширеним, існують науковці, що переконують в очевидній різниці між мотивуванням та стимулюванням: категорію «мотивація» доцільно визначати як процес стимулювання самого

себе або інших на діяльність, основною метою якої є досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства, а термін «стимулювання» визначають як зовнішнє спонукання до дії, спонукальна причина, поштовх, подразник, що здійснює вплив на орган почуттів, тобто відносно людини є зовнішнім. Через те, принципова різниця категорій «мотивація» та «стимулювання» може полягати в тому, що стимулювання є одним із засобів, завдяки якому може здійснюватися процес мотивації.

Процес мотивації в значній мірі визначається потребами, що його ініціюють. Якщо потреби індивідів збігаються із потребами підприємства, працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення, що забезпечить зростання продуктивності праці, зниження собівартості та високу якість продукції, що у сукупності призведе до збільшення розміру прибутку, забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Крім того, потреби виявляються у мотивах, котрі спонукають людину до дій, спрямованих на задоволення потреб. Мотив, будучи усвідомленою чи спонукальною причиною, основою чи підставою до якоїсь дії чи вчинку, є суб'єктивним явищем, основною метою якого є усвідомлення вчинків, які формують постановку цілей, здатних спонукати особистість до дії внаслідок зародження спонукаючого фактора ззовні, тобто стимулу, та його усвідомлення людиною. Через те, мотиви містять сукупність спонукань, обов'язків та прагнень до виконання доручених завдань.

Зв'язок потреб та мотивів визначається тим, що потреби реалізуються у діяльності працівника за допомогою мотивів, котрі, в свою чергу, визначаються ступенем актуальності тієї або іншої потреби працівника, можуть бути різними за змістом і зумовлюватись як спрямованою, так і неспрямованою активністю людини [2]. Отже, чим прагнення працівника отримати те чи інше благо є сильнішим, чим загальнішою є потреба в ньому, тим активніше починає діяти працівник. При цьому широко розповсюдженою є точка зору щодо тотожності сутності категорій «мотив» та «стимул». Однак, це питання є дещо дискусійним. Так, стимулами є певні блага, мотивами – прагнення людини

отримати їх. Стимули, будучи зовнішніми спонуканнями, мають цільову спрямованість, мотив є також спонуканням до дії, але в його основу може бути покладений як стимул у вигляді винагороди, підвищення по службі, адміністративних розпоряджень тощо, так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальності, страху). Зважаючи на те, що реакція людини на багато стимулів може бути неусвідомленою та не піддаватися контролю, у мотив стимул перетворюється лише після його усвідомлення та прийняття людиною.

Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, дає підстави припускати, що найбільш активною у мотиваційному процесі є роль потреб, котрі здійснюють його ініціювання, мотивів, що спрямовані на формування дій з усунення потреб, а також зовнішніх факторів – стимулів. Таким чином, правильний підхід до розуміння категоріального апарату створює усі необхідні умови для забезпечення мотивації персоналу підприємства, надає можливість керівнику стимулювати працівників задля досягнення високої результативності їх діяльності. Отже, з проведеного аналізу очевидним стає те, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно.

При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації. Разом з тим, мотивація та стимулювання є протилежними за спрямованістю – перше спрямоване на зміну існуючого положення, а друге – на його закріплення, хоча вони доповнюють один одного [9]; за своєю природою мотивація та стимулювання є різними процесами, де перший спрямований на зміну комплексу мотивів людини під дією цілеспрямованих стимулів, а другий – на вибір та застосування стимулів, направлених на формування у людини системи мотивів до дій, що є очікуваними – отже, спостерігається тісний зв'язок між даними поняттями [18]; якщо проблемами мотивації є формування внутрішнього спонукання, то

сутність стимулювання потребує зовнішнього спонукання та елементів трудової ситуації (соціальні умови, умови нарахування, організації та змісту праці тощо); термін «мотивація» більш тісно пов'язаний з морально-статусними потребами працівника, в той час як стимулювання – із матеріальними [43].

Крім того, наведені підходи провідних учених-економістів доводять вірність суджень з приводу того, що стимулювання є дієвим інструментом розвитку мотивації та зовнішнім чинником, націленим на задоволення потреб персоналу, що спонукає його до корисних дій, спрямованих на задоволення потреб підприємства.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. У доповнення до приведених вище досліджень зауважимо, що еволюція наукових уявлень щодо розвитку форм та методів стимулювання відбувалася під впливом змін різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш рішуче заявили про себе на межі ХХ-го та ХХІ-го століть, що було зумовлено світовими процесами глобалізації, розвиненим конкурентним середовищем та глибокою трансформацією індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), де визначну роль мають відігравати знання, інновації та інтелект. Саме низка останніх чинників зумовила якісні зрушення форм та методів стимулювання працівників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Розвиток форм і методів стимулювання працівників у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності

| Автор        | Характеристика  |
|--------------|---|
| 1            | 2   |
| У. Гамільтон | Основну увагу зосереджував на матеріальних стимулах, пропонуючи при цьому використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва |



## Продовження таблиці 1.1

| 1   | 2  |
|---|--|
| Г. Емерсон                                | Виділив принципи продуктивності праці, серед яких визначальну роль відводив винагородам за продуктивність, нормалізацію умов праці, справедливе ставлення до персоналу, компетентну консультацію. Свою увагу акцентував на вирішенні психологічного аспекту проблем мотивації працівників  |
| Ф. Тейлор                                 | Запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції. Визначав важливість стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей підприємства   |
| А. Файоль                                 | Могутнім стимулом людської діяльності визначав ініціативу, розвивати яку необхідно завдяки наданню самостійності у виконанні обов'язків, заохоченню заслуг   |
| Д. Карнегі                                | Переконував, що стимулювання особистого прагнення працівника до якісного та своєчасного виконання завдань має ґрунтуватися на заохоченні його власних амбіцій. Головною ідеєю стимулювання працівника в його бажанні виконати роботу якнайкраще вчений визначає вміння переконувати людину у її власних силах при виконанні роботи   |
| О.В. Притула, Р.О. Ющенко, О.М. Баксалова | Виділили наступні складові забезпечення ефективного стимулювання працівників: система оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати– компенсаційного та заохочувального характеру; соціальні гарантії, пільги;– ротація персоналу;– покращання умов праці;– участь працівників у власності підприємства, управління нею, а також у розподілі прибутку– пропорційно виконаній роботі; регулювання робочого часу та відпочинку;– формування та розвиток моральних якостей індивіда т– |
| Е. Мейо                                   | Виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи  |

## 1.2 Метод оцінки ключових показників ефективності в управлінні персоналом

Дослідження нових підходів в менеджменті, одним з яких є застосування системи ключових показників ефективності, розглядаються в наукових дослідженнях вчених Каплан Р., Нортон Д., Лозовицкий Д., Парментер Д., Эккерсон У. та ін. На думку авторів, для вирішення системних проблем сучасних підприємств, «ключові показники ефективності» в сфері управлінні кадровим ресурсом підприємства – один з передових інструментів управління,

який активно впроваджується за межами країни та потребує вивчення щодо ефективного застосування в менеджменті персоналу вітчизняними підприємствами.

Для аналізу та оцінки системи управління персоналом і її впливу на ефективність діяльності підприємства використовуються такі методи, як експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, методики Д. Філіпса й Д. Ульріха, HR-метрики, оцінка інвестицій у людський ресурс і кадровий відділ, система ключових показників ефективності (КПЕ) і ін.

Ефективність реалізації заходів щодо управління персоналом багатоаспектна і являє собою взаємозв'язок декількох ефектів: економічного (дозволяє оцінити вплив заходів кадрових політик на кінцеві фінансові й економічні результати діяльності підприємства); функціонального (пов'язаний з ростом ефективності функціонування системи управління кадровим ресурсом); соціального (зростання рівня задоволеності персоналу різними аспектами трудової діяльності, поліпшення клімату в колективі, зміна ціннісної структури тощо).

Метод експертної оцінки полягає в проведенні опитування керівників підрозділів, ціль якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу в компанії. Достоїнства даної методики в простоті реалізації й відсутності необхідності залучати додаткові ресурси. Недолік – неминучий суб'єктивізм в оцінках.

При використанні методу бенчмаркінга (HR-benchmarking) показники в області управління персоналом порівнюються з аналогічними даними інших компаній, що працюють на ринку. Він в рівній мірі включає в себе два процеси: оцінювання і зіставлення. Дані для порівняння можна взяти у консалтингових компаній, які проводять конфіденційні дослідження, запитують на підприємствах та в організаціях - учасниках такого проекту необхідні якісні та кількісні показники, обробляють дані і надають узагальнену по статистику по галузі. В Україні метод бенчмаркінгу застосовувати поки складно, оскільки він вимагає великих витрат.

Методика Джека Філіпса дозволяє розрахувати повернення інвестицій в службу персоналу, включає в себе: оцінку інвестицій в службу персоналу, розрахунок показника відсутності на робочому місці, розрахунок показника задоволеності, визначення критерій, що визначає єдність і згоду в організації через статистичні дані показників з праці.

HR-метрики (HR Metrics) – це числові показники, що дозволяють оцінити управлінські процеси в організації, а також ефективність управління персоналом у цілому [6]. У практиці управління персоналом використовують різні групи метрик: загальні статистичні дані, що характеризують людські ресурси, які знаходяться у розпорядженні компанії; показники, якими оцінюється якість людських ресурсів й ефективність їх використання – метрики HR-ефективності; метрики для оцінки ефективності діяльності окремих співробітників/ підрозділів; метрики для оцінки ефективності діяльності самої HR-служби. Основною метою аналітики є підтримка та покращення прийняття рішень.

Оцінка інвестицій у людський ресурс і структурний підрозділ (кадровий відділ) застосовується в деяких західних компаніях як самостійна методика, але може бути й одним з показників у системі ключових показників ефективності (КПЕ).

Розрахунок повернення інвестицій в персонал (ROI on Human Capital) - це метод оцінки персоналу, який дозволяє обчислити, скільки приносить кожна гривня, вкладена в конкретний захід з управління персоналом. Тобто завдяки цьому методу можна підрахувати окупність витрат на будь-який проект служби персоналу, наявність доходу (в даному випадку під доходом розуміють в тому числі ті кошти, які вдалося заощадити).

Методика Д. Ульріха складається з п'яти способів вимірювання ефективності HR-служби: показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати; показники швидкості бізнес-процесів (різновид бенчмаркінгу); витрати при проведенні спеціальних програм з ініціатив з управління персоналом та розмір доходів, отриманих в результаті

таких практик та заходів (аналог ROI); навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі; оцінка організаційних можливостей (модифікація бенчмаркінгу).

КПЕ (KPI, Key performance indicators) - ключові показники ефективності, які застосовують для оцінки роботи як усієї організації, її окремих підрозділів, так і конкретних працівників. Виходить, що HR ключові показники ефективності виступають потужним інструментом для управління людськими ресурсами підприємства. Існує більш ніж 100 показників, серед найбільш часто використовуваних: додана вартість людського капіталу (HCVA), дохід на одного співробітника (RPE), індекс задоволеності персоналу, рівень залученості персоналу, показник лояльності персоналу, коефіцієнт плинності персоналу, середній стаж безперервної роботи, фактор абсентеїзму Бредфорда, оцінка повного циклу зворотного зв'язку, коефіцієнт конкурентоспроможності зарплат, час закриття вакансії, окупність інвестицій в персонал тощо.

КПЕ, перераховані вище, не обов'язково є основоположними для будь-якого підприємства. Вони визначаються залежно від типу підприємства, розміру, спеціалізації та іншим критеріям. Керівництво підприємства повинне проаналізувати, які з них найбільш коректні й щонайкраще підходять конкретному підприємству. Щоб система КПЕ була ефективною, необхідно розробити такі показники ефективності, які: кількісно легко вимірні; прив'язані до корпоративних стратегічних цілей, ключовим бізнес-процесам і проектам розвитку підприємства; мають формулу розрахунку, легку для розуміння працівниками; враховують зону відповідальності працівника і гарантують, що саме своєю працею він управляє процесом реалізації плану робіт, зовнішні фактори не заважають і не допомагають досягти виконання показників; розраховуються на підставі таких критеріїв оцінок і норм, які є досяжними для працівника, при цьому досягнення мети повинно бути пов'язано з прикладанням значних зусиль, але в той же час ймовірність її досягнення повинна бути не менше 70-80 відсотків; враховують весь набір функціональних обов'язків співробітника; розраховуються на підставі таких критеріїв оцінки і

норм, на які співробітник може впливати протягом всього часу своєї роботи; фокусують увагу і зусилля працівника на досягненні визначеної низки пріоритетних завдань; збалансовані показників; вступають базою для аналізу діяльності працівника і підприємства в цілому [7]. В процесі здійснення вибору таких показників можна використовувати функцію S.M.A.R.T., яка є способом визначення критеріїв ефективності КПЕ. Тобто ціль повинна бути: Specific – конкретною; Measurable – вимірюваною; Achievable – досяжною; Realistic – реалістичною; Time bounded – обмеженою в часі. [8].

Також важливо при розробці системи КПЕ враховувати, що вартість вимірювання показника не повинна перевищувати ефект від використання даного показника, а також що набір показників ефективності для кожного працівника (підрозділу) повинен містити мінімально необхідну їх кількість для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом.

Для підвищення ефективності прийняття рішень в сфері управління кадровим ресурсом розраховуються індекси КПЕ. Індекс показує у відсотках ступінь виконання або перевиконання норми. Мета індексів - перевести значення КРЕ, які вимірюються в різних шкалах і одиницях, в єдину метричну шкалу (у відсотки). Якщо індекс КРІ вище 100 відсотків, норма (план) за цим показником перевиконана. Якщо індекс КРЕ нижче 100 відсотків, норма не виконана. Можна встановлювати для кожного підприємства допустиме критичне значення індексу КРЕ, наприклад, 80 відсотків. Такий підхід дозволяє порівнювати між собою результати роботи за різними показниками і розраховувати загальний коефіцієнт результативності.

Звичайно, можна константувати як плюси, так і мінуси КПП. Наприклад, розробивши систему оплати праці на основі показників ефективності, до плюсів системи КПЕ можна віднести такі факти: розмір змінної частини оплати праці працівника безпосередньо залежить від виконання його персональних КПЕ; за кожним закріплена відповідальність за певну ділянку роботи; працівник бачить свій внесок в досягнення спільної мети підприємства. До мінусів системи КПЕ відносять такі факти: через занадто велику кількість КПЕ (більше п'яти) в

загальній сумі змінної частини частка кожного з них мала; занадто велика вага одного з показників веде до перехилів у роботі; реально недосяжні КПЕ демотивують працівників [7].

Слід зазначити, що всі наведені методики мають свої обмеження, що утрудняють їх застосування, наприклад, суб'єктивність і трудомісткість експертних оцінок, обмеженість зовнішньої інформації при бенчмаркінгу, визначення оптимальної кількості і ваги ключових показників, велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів (організаційних і ринкових), що впливають на економічну ефективність підприємства, різні підходи до формування критеріїв оцінки. Розробивши, наприклад, систему оплати праці на основі показників ефективності, підприємство отримує сильний інструмент матеріального стимулювання працівників, який дозволяє чітко поставити перед працівником цілі його діяльності і прив'язати результати його роботи до заробітної плати.

Незважаючи на те, що процедури оцінки ефективності системи управління персоналом є досить трудомісткими і витратними, ефект від їх впровадження й наступної оптимізації роботи працівників HR-підрозділів, може виявитися значно вище, ніж від впровадження технологій й одержання додаткових кредитів.

Застосування системи ключових показників і вивчення їх специфіки стосовно діяльності підприємств в розрізі галузей України не досить розроблений напрям як в теоретичному, так і в практичному плані, що обумовлює перспективи подальших наукових досліджень.

### 1.3 Види ключових показників ефективності

Проблема формування системи ключових показників ефективності не є новою. Система складається з груп ключових показників діяльності за окремо взятими її функціональними напрямками (стратегія і тактика організації, бізнес-процеси, економічна діяльність, кадрова політика тощо). Всі вони повинні

характеризувати стан справ у публічному управлінні та сприяти прийняттю ефективних рішень у майбутньому. Ефективність є одним з основних комплексних критеріїв визначення успішної або навпаки невдалої управлінської діяльності в будь-якій сфері життєдіяльності суспільства, держави та бізнесу, а також критерієм успішності застосування відповідного теоретико-методологічного апарату. Створення дієвих засобів практичного дослідження ефективності державного управління та місцевого самоврядування, тобто публічного управління, має базуватися на здобутках різних наукових дисциплін, і передусім науки державного управління, яка вивчає формування, організацію, функціонування, оцінку результативності та ефективності державного управління економічними і соціальними процесами в суспільстві. Водночас визначити результати державного управління й оцінити їх навіть за наявності достовірних даних і чіткої методики розрахунку й порівняння показників, релевантних критеріїв дуже складно через специфічність управлінської діяльності.

Оцінка ефективності – це 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 дає змогу ідентифікувати факт і сферу виникнення проблеми, але з її допомогою не можна отримати готових рішень. Практична цінність оцінювання ефективності полягає в тому, що дає змогу визначити: наскільки співвідносяться обрані напрями діяльності та методи досягнення задекларованих цілей; якими є витрати ресурсів щодо створення продукту (управлінського рішення чи адміністративної послуги); який результат і ефект отримано в підсумку (поточному та кінцевому). Крім того, оцінювання – процес, що потребує постійного вдосконалення через специфічність призначення: здатність отримувати об'єктивну інформацію, за допомогою якої можна простежувати рівень розвитку об'єкта оцінювання, визначати напрями покращення існуючого стану і вносити корективи як у діяльність з оцінювання, так і безпосередньо в саму систему оцінювання критеріїв та показників. На сьогодні «ключові показники ефективності» в

управлінні персоналом державних структур – один з передових інструментів управління, який активно впроваджується за межами країни. Але практика діяльності органів державної влади далека від того, що називають високоефективною.

Звернемося до понять, з якими безпосередньо пов'язаний процес оцінювання. Їх призначення полягає в тому, що вони дають змогу не тільки спростити складні процеси, а й порівнювати отримані результати в часі. Згідно з «Великим тлумачним словником сучасної української мови», показник – це «свідчення, доказ, ознака чогось; наочні дані про результати роботи, якогось процесу, дані про досягнення в чому-небудь; кількісна характеристика властивостей виробу; явище або подія, на підставі яких можна робити висновок про перебіг якого-небудь процесу» [2, с. 1024]. Показники – це згруповані певним чином дані, що дають змогу оцінити судження про ключові аспекти функціонування систем (управлінських, економічних, соціальних тощо). Що стосується поняття «ефективність», то воно походить від поняття «ефект» (від лат. effectus) та означає виконання, дію. Відповідно ефективність – це результат, наслідок якихось причин, сил, дій. Звідси найбільш поширене розуміння терміна «ефективність» пов'язане з тим, що приводить до отримання потрібних результатів, тобто ефективних ознак. Часто ефективність визначають як узгодженість результату з метою. Г.Атаманчук у своїх дослідженнях виділяє різні види ефектів, визначає критерії соціальної ефективності, зокрема звертає увагу на два аспекти, що впливають на зміст ефекту, а саме: 1) різницю між результатами і витратами, яка свідчить про вигоду, створену людськими зусиллями; 2) здатність цієї вигоди задовольняти реальні життєві потреби людей, суспільства [1, с. 248]. Види ефектів дослідник класифікує за схемою: 1) продуктивний ефект (застосовувався в часи централізованої планової економіки, коли організаціям надсилались номенклатурно-натуральні показники, що підлягали обов'язковому виконанню), який пов'язаний з державними інституціями, що виробляють конкретний продукт чи надають соціальну послугу. Він вимірюється співвідношенням одержаних результатів в процесі виробництва продукту (послуги) та витрат на його виготовлення,



пов'язаний із внутрішньою організацією праці, є технологічним і вимірюється за нормативно-вартісними витратними показниками [1, с. 249]; 2) економічний ефект, який свідчить про потреби щодо того чи іншого продукту (послуги), співвідношення попиту і пропозиції на нього в суспільстві. Внаслідок реалізації продукту виробник не лише повертає витрачені ресурси, а й одержує прибуток, завдяки цьому економіка стає динамічною і саморегульованою [1, с. 250]; 3) соціальний ефект, який розглядається як сукупний загальний результат, що отримує суспільство в процесі як виробництва продукту (послуги), так і споживання матеріальних, соціальних і духовних цінностей. Він свідчить про актуальність, раціональність і ефективність будь-якої праці і найбільш повно відображає працю і талант, знання і досвід, вміння і совість людей. Соціальний ефект (дослідник вважає, що державне управління має базуватися насамперед на соціальних ефектах, оскільки саме держава несе відповідальність за нього, законодавчо визначає і захищає права та свободи людей, відслідковує їх раціональне та ефективне використання) можливий лише за раціональної організації суб'єктів управління, насамперед органів державної влади та органів місцевого самоврядування, оптимального функціонування об'єктів, якими управляють [1, с. 252]. В.Цветков у своїх дослідженнях виділяє два поняття: «економічна ефективність» і «цільова ефективність». Економічна ефективність управління визначається як результат діяльності системи управління, що забезпечує досягнення мети, поставленої перед об'єктом управління, при найменших витратах, а цільова ефективність – як узгодженість результату з метою [8, с. 37]. На доповнення до цих категорій В.Цветков виділяє поняття «організаційна ефективність» і трактує його як оптимальну форму взаємозв'язків елементів системи, яка робить її найбільш ефективною в досягненні поставленої мети. Ця модель свідчить про те, що хоча певні функціональні зв'язки можуть і задовольнити вимоги організації, однак деякі з них ефективніші, ніж інші [8, с. 39].

М.Лесечко пов'язує ефективність із співвідношенням результатів і визначає її як нормований до витрат ресурсів результат дії або діяльності

системи на певному інтервалі часу (відношення ефекту до витраченого ресурсу, різниця між ними, ефект при обмеженому ресурсі) [4, с. 221].

Так, з огляду на дослідження сутності вказаних понять у зарубіжній та вітчизняній науці, пропонуємо таке визначення ефективності [7, с. 57–65]. Ефективність – це диференційована та багаторівнева характеристика, яка водночас зберігає свою відносність стосовно проголошених цілей; співвідношення між продуктом та ресурсами, витраченими на його створення з огляду на результат, тобто тут вказується на зв'язок із ресурсами, продуктом і цілями, але обов'язково з ефектом, причому останній досягається за межами діяльності, процесу вироблення товару чи надання послуги, саме в процесі його споживання. В економічних розрахунках зазвичай використовують різні показники ефективності/продуктивності, які поділяють за місцем одержання (регіональні, локальні, галузеві та загальнодержавні), метою визначення (абсолютні та порівняльні), ступенем збільшення (одноразові та мультиплікаційні), часом розрахунку результатів і витрат (за розрахунковий період, рік тощо). Однак серед них чільне місце посідають саме фінансові показники, які є найпростішими за доступом до інформації та методикою розрахунків. Надання адміністративних послуг належить до критеріїв ефективності функціонування органів виконавчої влади. Відповідно до цього критеріями оцінки якості надання адміністративної послуги є показники, які визначають рівень задоволення інтересів та потреб одержувача, професійність діяльності адміністративних органів. Такими критеріями визначено: результативність (позитивне вирішення); своєчасність (дотримання встановленого терміну); доступність (можливість звернення за отриманням адміністративної послуги); зручність (урахування інтересів та потреб споживача); відкритість (наявність та доступність інформації); повага до споживача; професійність (рівень кваліфікації працівників) [9].

Загалом ключові показники ефективності стали інструментом вимірювання досягнення поставлених цілей, а технології постановки, перегляду та контролю цілей і завдань покладені в основу концепції, на якій базується сучасне управління, і називається «Управління за цілями». Вперше концепція

управління за цілями була згадана в 1954 р. у книзі «The Practice of Management» [3] Пітера Друкера (1909–2005). У ній описуються загальні принципи управління за цілями і рекомендації з постановки і контролю виконання цілей.

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators - KPI) - система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і операційних бізнес-цілей.

Ці показники дають змогу проводити контроль ділової активності співробітників і організації в цілому в реальному часі. Позитивний ефект від впровадження технології «ключових показників ефективності» зумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності організації, оскільки в разі дієвості системи кожен співробітник організації усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями організації. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії організації. Успішна реалізація державної стратегії розвитку навряд чи можлива без підвищення ефективності управління на всіх рівнях державної влади. «Ключові показники ефективності» – це кількісні параметри, наперед виявлені та узгоджені, і головні чинники успіху організації, відомства або міністерства. В стратегії управління персоналом ці показники включають результативність роботи державних структур, їх підрозділів, ефективність роботи державних службовців, задоволеність персоналу виконаною роботою. Актуальність застосування технології «ключових показників ефективності» зумовлена необхідністю формування зрозумілої і прозорої для суспільства системи показників ефективності роботи державних службовців.

Одна з класифікацій KPI поділяє їх на кількісні, якісні, індивідуальні та командні [1]:

кількісні KPI - Представлені числами, які мають певний економічний або фізичний зміст: гривні, тонни, години, штуки, частки, відсотки. Наприклад,

обсяг продажів, частка браку, розмір клієнтської бази, час виконання замовлення і ін.

якісні КРІ - Представлені в балах, що відповідають рівню досягнення результату, наприклад, командність в роботі, дотримання трудової дисципліни тощо.

індивідуальні КРІ - Результати, які залежать тільки від зусиль працівника, якого оцінюють. Наприклад, кількість укладених договорів для торгового представника, відносна частка бракованих виробів, які вироблені працівником.

командні КРІ - Результати діяльності проектної групи, структурного підрозділу або всієї організації; залежать від зусиль різних працівників і відділів, стимулюють їх до ефективного внутрішньокорпоративної взаємодії. Наприклад, загальний обсяг продажів організації, обсяг виробництва в цеху, задоволеність клієнтів, маржинальний прибуток тощо.

Найбільш актуальне використання поняття КРІ в управлінні бізнес-процесами: КРІ є вимірювачами результативності, ефективності, продуктивності бізнес-процесів. Ключові показники умовно поділяють на п'ять видів:

КРІ результату - показують, скільки і який результат отримав співробітник, підрозділ;

КРІ витрат - показують, скільки ресурсів було витрачено на отримання готової продукції, послуг;

КРІ функціонування або виконання бізнес-процесів - показують відповідність процесу необхідному алгоритмом його виконання;

КРІ продуктивності або похідний показник - показують співвідношення між отриманим результатом і часом, витраченим на його отримання;

КРІ ефективності – показують співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів.

Також КРІ можна розділити залежно від області оцінки:

КРІ для оцінки різних фінансових аспектів (наприклад, Чистий прибуток, Маржа чистого прибутку, Маржа валового прибутку, Маржа операційного

прибутку, Прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу і амортизації, Темп приросту доходу, Сукупний дохід акціонерів, Економічна додана вартість, Прибутковість інвестованого капіталу, Рентабельність капіталу, що використовується, Прибутковість активів, Прибутковість капіталу, Співвідношення між позиковими і власними засобами, Цикл конверсії готівки Коефіцієнт оборотного капіталу, Коефіцієнт операційних витрат, Ставлення капітальних витрат до виручки від продажів, Показник прибутковості акцій);

КРІ для оцінки роботи з клієнтами (наприклад, Показник лояльності клієнтів, Коефіцієнт утримання клієнтів, Індекс задоволеності споживачів, Рейтинг прибутковості клієнта, Довічна цінність клієнта, Коефіцієнт плинності клієнтів, Залучення клієнтів, Претензії клієнтів);

КРІ маркетингові (наприклад, Темп зростання ринку, Відносна частка ринку, Капітал (цінність) бренду, Ціна за лід, Коефіцієнт конверсії, Рейтинг пошукових запитів (за ключовим словом) і відношення числа кліків до числа показів, Показник перегляду сторінок і показник відмов, Рівень онлайн-залученості клієнтів, Частка онлайн-голосів, Покриття соціальних мереж, Клаут-рейтинг);

КРІ для оцінки операційної діяльності та логістики (наприклад, Рівень шести сигм, Коефіцієнт використання виробничих потужностей, Рівень виробничих втрат, Логістичний цикл, Повнота і своєчасність поставок, Коефіцієнт втрат товарно-матеріальних цінностей, Відхилення за термінами проекту, Відхилення по вартості проекту, Показник освоєного обсягу, Потенціал потоку інновацій, Прибутковість інвестованого в інновації капіталу, Час виведення нового продукту на ринок, Норма якості, Коефіцієнт переробок, Показник якості, Загальна ефективність обладнання, Час простою процесу або обладнання, Показник дозволу проблем з першого звернення);

КРІ, які відносяться до персоналу (наприклад, Додана вартість людського капіталу, Дохід на одного співробітника, Індекс задоволеності персоналу, Рівень залученості персоналу, Показник лояльності персоналу, Коефіцієнт плинності персоналу, Середній стаж безперервної роботи, Фактор абсентеїзму

Бредфорда, Оцінка повного циклу зворотного зв'язку, Коефіцієнт конкурентоспроможності зарплат, Час набору персоналу, Окупність інвестицій в навчання персоналу);

КРІ для оцінки корпоративної соціальної відповідальності (наприклад, Вуглецевий слід, Водний слід, Енергоспоживання, Економія за рахунок перетворень і вдосконалень, Довжина логістичного ланцюжка, Коефіцієнт зниження вмісту відходів, Коефіцієнт переробки відходів, Коефіцієнт вторинної переробки продукції).

Ключові показники є частиною системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), в якій встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між метою і показниками для того, щоб бачити закономірності і взаємні чинники впливу в бізнесі – залежність одних показників (результатів діяльності) від інших.

Ключові показники ефективності застосовують для оцінки роботи як усієї організації, її окремих підрозділів, так і конкретних працівників. За допомогою системи КРІ контролюють і оцінюють ефективність виконання працівниками поставлених перед ними завдань. Керівники підрозділів розподіляють поставлені перед підрозділом цілі між своїми підлеглими, визначають інструменти їх досягнення і розробляють збалансовані показники, вони ж - ключові показники ефективності (КРІ), які служать не тільки ефективним способом оцінки праці співробітників, але і якісним інструментом їх мотивування.

Керівництво підприємства повинне проаналізувати, які з них найбільш коректні й щонайкраще підходять конкретному підприємству.

## Висновки до розділу 1

На противагу поняттю «мотивація», «стимулювання» відноситься до більш зовнішнього впливу на працівника, різниця між якими полягає у віднесенні категорії «мотивація» до внутрішніх бажань щось зробити, а «стимулювання» неможливо здійснювати без зовнішнього впливу. Проте між поняттями «мотивація» та «стимулювання» спільним є те, що кінцевою метою є

досягнення певного результату, який може полягати в ефективному управлінні підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності. Взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливість керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промисловим підприємством та мету трудової активності працівника. При правильній взаємодії мотивів та стимулів відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування механізму мотивації та стимулювання працівників промислового підприємства. Разом із тим, наукові уявлення щодо розвитку форм та методів стимулювання персоналу орієнтовані на розвиток адекватних потребам підприємства здібностей працівника, його професійних, ділових та особистісних характеристик, узгодження інтересів працівника та інноваційних стратегій діяльності підприємства.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводять беззаперечний факт – розвиток підприємства, в тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

Таким чином, вивчення та узагальнення здобутків існуючих теорій щодо визначення сутності мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності промисловим підприємством дає змогу у перспективах розробити дієвий механізм мотивації і стимулювання працівників в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності підприємством, який включає: визначення основних проблем під час управління персоналом та здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві, проведення діагностики існуючих систем мотивації та стимулювання персоналу на вітчизняних підприємствах, запозичення зарубіжного досвіду у формуванні механізму мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності промисловим підприємством.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПРОСТОР»

#### 2.1 Сучасний стан дрогері-мережі та загальна характеристика ТОВ «Простор»

"Дрогері" або з німецького "аптекарьський магазин" - відносно новий формат для споживача. Як правило під ним розуміють мережу магазинів самообслуговування, що торгують за принципом дисконту побутовою хімією, засобами гігієни та косметики, товарами для здоров'я, аксесуарами, біжутерією, іграшками, білизною.

Лідерами з відкриття нових магазинів в 2019 році стали EVA, Watsons та Prostor. Абсолютним рекордсменом 2019 року за темпами розвитку стала мережа магазинів EVA. В цілому компанія відкрила 218 нових торгових точок. При цьому чистий приріст магазинів за рік був трохи меншим: якщо на 31 грудня 2018 року EVA об'єднувала 770 торгових об'єктів, то на 31 грудня 2019-го – 974 магазину.

Інші гравці українського сегменту drogerie відкривали набагато менше магазинів. Мережа Prostor відкрила 24 нові торгові точки. Однак чистий приріст по мережі був в шість разів менше: до кінця 2019-го мережа налічувала 336 магазинів – всього на чотири більше в порівнянні з кінцем 2018 року. Можливо, більш істотний ривок в розмірах торгової мережі компанії вдасться зробити в цьому році в разі поглинання іншого великого гравця – Космо.

Другий за величиною drogerie-рітейлер України – Watsons – в минулому році й зовсім скоротив свою торгову мережу. За 2019 рік компанія відкрила всього чотири магазини в Києві, Івано-Франківську та Сумах. При цьому



загальний розмір мережі за рік скоротився на 13 торгових об'єктів: якщо на початку 2019-го Watsons об'єднував 429 торгових точок, то на кінець – всього 416.

Незначно скоротилася в минулому році й мережа магазинів косметики ручної роботи LUSH. Компанія закрила один зі своїх магазинів в Україні й на кінець 2019-го нараховувала 14 торгових точок. Нових відкриттів у компанії не було.

Масштабувалась в минулому році мережа корейської косметики ISEI. За 2019 рік ритейлер відкрив 16 нових магазинів, збільшивши розмір мережі з 76-ти до 92-х торгових об'єктів в Україні. Найбільше точок (9) компанія відкрила в Києві. Ще по одному магазину почали роботу у Львові, Дніпрі, Черкасах, Запоріжжі, Рівному та Борисполі Київської області.

Компанія Brocard Україна станом на середину грудня відкрила вісім нових торгових точок. Один з лідерів парфюмерно-косметичного ринку України відкрив п'ять нових магазинів Brocard в Києві, два у Львові, по одному в Краматорську та Харкові, а також три торгові об'єкти Kiehl's у Києві, Одесі та Харкові. Крім цього, ритейлер провів дві реновації, відкривши оновлені магазини Brocard в харківському ТРЦ Караван і київському ТРЦ Dream Town. У прес-службі мережі уточнили, що в грудні планується відкриття ще одного об'єкту в столичному ТРЦ Ocean Plaza. Таким чином до кінця 2019-го мережа налічуватиме 99 магазинів в 26 містах країни.

Лідером за кількістю точок продажів є EVA – 974 магазини. Друге місце посіла мережа Watsons - 440 магазинів і 30 аптек у 110 містах країни. Третє - proStor, із 350 магазинами (табл. 2.1).

Провідні дрогері-мережі України у 2019 року посилили темпи розвитку в порівнянні з минулим роком і відкрили 183 магазина проти 136 точок роком раніше (рис.2.1).

Таблиця 2.1 - Роздрібні мережі України напряму "засоби гігієни і косметика" (drogerie)

| Назва                                     | Формат                   | Кіль-сть магазинів | Адреса сайту  |
|---|--------------------------|--------------------|---|
| ТОВ "Руш"- Ева                            | Drogerie                 | 974 точок          | <a href="http://www.eva.dp.ua">http://www.eva.dp.ua</a>               |
| ТОВ "ДЦ Україна"- Watsons                 | Drogerie Маркет + аптеки | 470 точок          | <a href="http://www.watsons.com.ua">http://www.watsons.com.ua</a>     |
| ТОВ "Стиль Д" - ProStor                   | Drogerie                 | 350 точок          | <a href="http://prostor.ua">http://prostor.ua</a>                     |
| ТОВ "Шикмаркет"- Шик і блиск              | Drogerie                 | 280 точок          | <a href="https://shik.ua/">https://shik.ua/</a>                       |
| ТОВ "Торгова мережа Копійочка"- Копійочка | Drogerie                 | 175 точок          | <a href="https://kopiyochnka.com.ua/">https://kopiyochnka.com.ua/</a> |

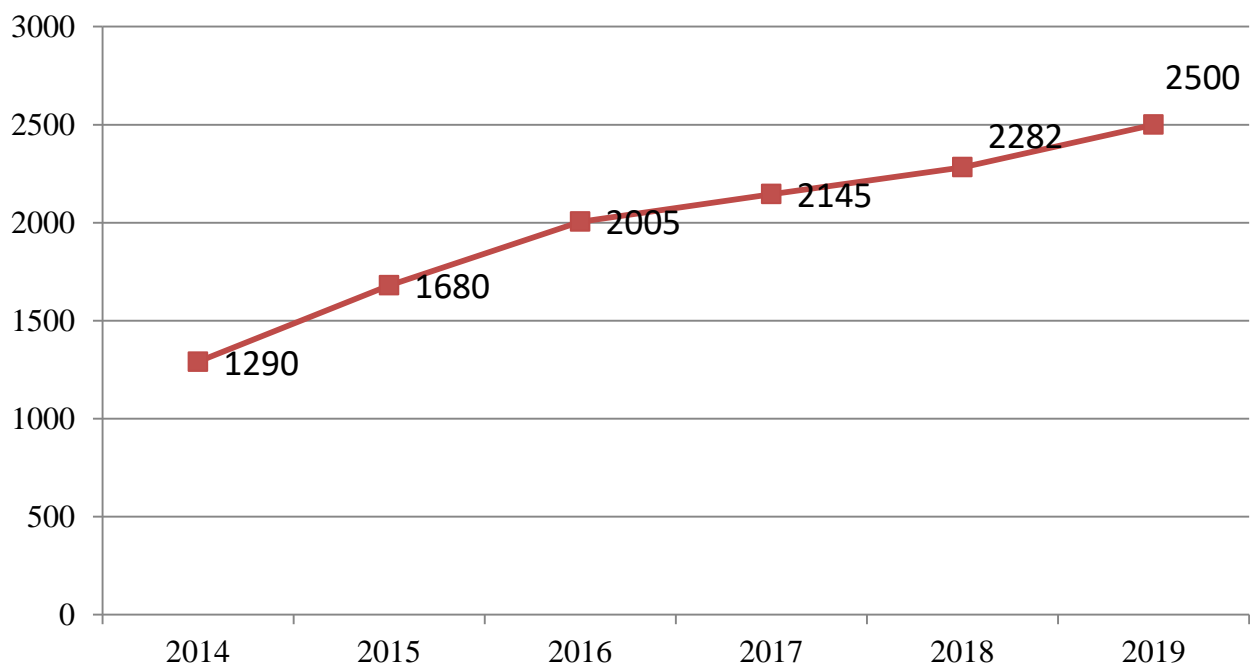


Рис. 2.1 – Розвиток дрогері-мережі в Україні

PROSTOR – національна мережа магазинів краси та догляду, яка широко представлена у 22 регіонах України. Перший магазин був відкритий у 2005 році у Дніпрі. Сьогодні мережа нараховує понад 350 сучасних магазинів у більш ніж 80 містах України.

Відповідаючи європейському формату drogerie, PROSTOR представляє широкий асортимент товарів - засобів персонального догляду, декоративної косметики, парфумерії, біжутерії та аксесуарів, побутової хімії, товарів для дому, товарів для дітей та багато іншого. У частковому співвідношенні основу асортименту складають засоби по догляду - 46%, побутова хімія - 14%, декоративна косметика, парфумерія, біжутерія - 18%, аксесуари - 5%, супутні товари - 17% (рис.2.2).



Рис.2.1 – Асортимент продукції PROSTOR

Мережа магазинів PROSTOR була першою серед українських drogerie, асортимент якої поповнився дитячим харчуванням. З самого початку і до сьогодні головний критерій діяльності мережі — це співпраця з ведучими українськими і всесвітньо відомими виробниками.

PROSTOR - найінноваційніша, найстильніша і найпрогресивніша мережа магазинів краси та догляду в українському сегменті drogerie. Історія успіху PROSTOR - це більше 10 років безперервної роботи, це дорога від локального ритейлера, в 2005 році відкрив свій перший магазин в європейському форматі в м Дніпро, до одного з національних лідерів.

Сьогодні бренд PROSTOR широко відомий у всіх регіонах України. Формуючи асортимент магазинів, компанія перш за все прагнула не тільки відповідати формату «магазин біля дому», і тому запропонувати кожному покупцеві найелементарніші товари для побуту, але і створити унікальний простір краси, де кожна жінка зможе задовольнити свої найсміливіші бажання або ж створити образ з трендовими новинками.

Магазини PROSTOR пропонують своїм покупцям найширший і якісний вибір товарів відомих українських і світових виробників: декоративну косметику, парфуми, засоби для догляду та гігієни, біжутерію, галантерею, товари для дому, подарунки і сувеніри, товари для тварин. Особое увагу ми приділили питанню догляду за дитиною, тому першими серед магазинів drogerie розширили асортимент продукцією дитячого харчування, подарувавши батькам можливість вибирати для своїх малюків тільки кращий догляд і заботу.

С 2011 мережа PROSTOR займається розвитком власних торгових марок . І вже сьогодні ми можемо запропонувати своїм клієнтам ексклюзивні товари 20 брендів з позначкою «Тільки в PROSTOR». Вони відрізняються високою якістю, стильним дизайном і найголовніше - оптимальною ціною. Портфель PL PROSTOR - це:

- жіночі серії: "Violetta", "Queen collection", "Glam collection", "Рецепти Любушки», "LORENA beauty", "LORENA Professional», «Shagal»;
- чоловічі серії: «Pixcell», «Grand collection», «Royal collection», «Shagal»; • дитячі серії: «Друзьки діточок», «Bebis»;
- серії товарів для догляду: "NEO", "Tendresse de la Nature", "Vivafruts", " Yagoda ";
- household: « Bona », « Секрети господині ", 'Glanzen", "Super Diya".

З року в рік мережа PROSTOR розвивається і вдосконалюється, враховуючи всі потреби споживачів і тенденції розвитку ринку. PROSTOR

дотримується найвищих стандартів роботи з клієнтами та високого рівня корпоративної культури, що відображено у моделі сервісу компанії.

## 2.2 Особливості кадрової політики ТОВ «Простор»

Торгівля є важливою сферою господарювання держави та певною мірою визначає рівень її економічного розвитку, значною мірою обумовлює соціально-економічне становище суспільства. У зв'язку з цим постають завдання, пов'язані із забезпеченням торговельних підприємств кваліфікованими працівниками, а оптимальність пріоритетів і механізмів кадрового забезпечення розглядається як передумова виконання сферою торгівлі своїх функцій. Ефективна кадрова політика торговельних підприємств повинна базуватись на реалізації системи заходів соціально-економічного, соціально-культурного та соціально-психологічного характеру.

Зараз штат співробітників мережі налічує понад 3 000 осіб. PROSTOR дотримується найвищих стандартів роботи з клієнтами та високого рівня корпоративної культури, що відображено у моделі сервісу компанії/

Мережа магазинів drogerie PROSTOR - одна з найбільш динамічно розвиваються компаній з продажу товарів для догляду і краси в Україні. Постійно зростає і географічне охоплення. При таких темпах питання підбору і навчання персоналу стає вкрай важливим: адже часто торгові точки мережі відкриваються в нових містах, і неможливо перевести співробітників з уже працюючих магазинів.

У кадровій політиці PROSTOR багато що залежить від того, скільки вже існує магазинів в даному місті. Якщо магазини вже є, політика PROSTOR - ростити внутрішній ресурс. Популярним є ротація персоналу, зокрема призначення вже досвідчених продавців і адміністраторів на більш високі посади. Від цього виграють усі: люди - тому що вони отримали нову позицію і статус, у них більше зона відповідальності, а відповідно, і дохід. А компанія

отримуємо досвідчених професійних співробітників в новому магазині. В практиці створено «Школи резерву» для кожної посади, і більше 50% керівників та адміністраторів торгового залу в мережі - власні вихованці, які пройшли ці курси.

Якщо в місті немає магазинів, то особлива увага до школи наставництва. Така система теж приносить непогані результати, але часу на підготовку співробітника йде набагато більше.

Незалежно від того, чи має співробітник досвід роботи в аналогічних мережах чи ні, існує єдина система навчання для всіх новачків. Система для новачків як, втім, і для практично всіх співробітників роздробу, дистанційна. Є кілька етапів в навчанні і адаптації: перша частина - навчання новачків через початковий дистанційний курс та методичні матеріали з допомогою наставника. Друга - адаптаційний період роботи, протягом якого новий співробітник зобов'язаний пройти набір дистанційних навчальних курсів по продукту, процесам і стандартам обслуговування покупців.

Більшу частину ресурсу спрямовується на утримання існуючого персоналу, його рівень задоволеності і залученості в роботу.

В кінці кожної з цих частин співробітник здає тестування, яке підтверджує, що у нього є всі базові знання і починає їх застосовувати на практиці, тобто в щоденній роботі.

Для залучення персоналу в мережу важливі багато складових: рівень заробітної плати, графік і умови праці, можливість кар'єрного та професійного зростання, імідж роботодавця та інші. Більшу частину ресурсів спрямовується на утримання існуючого персоналу, його рівень задоволеності і залученості в роботу.

Але наша основна системи управління персоналом: утримання ключових співробітників торгової точки - керівників та адміністраторів торгового залу. Для цього використовуються такі ресурси: розвиток даних співробітників, залучення в проекти компанії, участь в Школах кадрового резерву і асесмент-

центрах. Таким чином максимально показується цінність і статус посади в компанії.

Відповідно до особливостей підбору кадрів: за формування команди магазину відповідає керуючий. В компанії розроблено профілі посади, шаблони інтерв'ю, методи оцінки за компетенціями, навчили всіх керуючих мережі ефективно використовувати дані інструменти при підборі торгового персоналу. КРІ по плинності і комплектності персоналу мають всі керуючі магазинами, керівники регіонів, операційний директор, і, звичайно, HR.

Мабуть, найбільш затребувана професія в продажах - це продавець-консультант. Інша поширена назва професії - менеджер з продажу.

Хоча цієї спеціальності не навчають в навчальних закладах, функціональні вимоги до кандидатів на цю посаду висувають найвищі.

І це не випадково: кожна компанія, що займається торгівлею, в умовах великої конкуренції намагається запропонувати кращий сервіс своїм клієнтам для установки тривалих відносин, підвищуючи тим самим рівень продажів.

Посадова інструкція продавця-консультанта містить опис всіх завдань, які повинен виконувати фахівець. Продавець-консультант - це фахівець, провідний консультант до продажу, а значить продавець є ініціатором і пропонує покупцеві товар, використовуючи методи переконання.

Специфіку роботи визначає сфера діяльності підприємства, ключові функції можна виділити наступні:

1. Професійно консультує клієнтів по продукту з дотриманням стандартів, прийнятих в компанії.
2. Робить викладку товару, якщо цього вимагає регламент роботи.
3. Займається передпродажною підготовкою. Перевірка цілісності товару, тестування, упаковка.
4. Вміє правильно оформити документацію (скласти договір купівлі-продажу, виписати накладні, рахунки-фактури гарантійні талони та ін.).
5. Працює з реєстрацією, якщо це входить в його компетенцію. Найчастіше це робить старший менеджер або окрема людина.

Ефективна робота продавця-консультанта - одна з найважливіших умов успішності будь-якого підприємства.

По роботі продавця у покупця складається загальне враження про компанію, і якщо навіть клієнт задоволений покупкою, але йому не сподобалося обслуговування, він неодмінно про це розповість друзям і близьким. І, навпаки, задоволений і лояльний клієнт обов'язково призведе нових покупців і повернеться сам.

Основні вимоги, які роботодавці вказують до майбутніх кандидатів:

1. Відмінне знання продукту, його технічних характеристик, особливостей, переваг та недоліків.
2. Хороші комунікативні навички, грамотна мова, володіння нормами етикету.
3. стресостійкість . Продавець-консультант повинен бути завжди ввічливий і вміти працювати з запереченнями.
4. Хороше здоров'я. Найчастіше продавець-консультант весь день проводить на ногах, для цього необхідно мати добру фізичну витривалість.
5. Учатися. Не всі приходять на посаду продавця зі знанням специфіки товару. Починає, може спочатку працювати як помічник продавця-консультанта, щоб зрозуміти всі тонкощі професії.
6. Вміння працювати в команді. Взаємодопомога і взаємовиручка, участь в командних проектах - ось основні складові командної роботи.
7. Досвід роботи. Так як основна робота продавця полягає в продажах, роботодавці охочіше беруть фахівця з досвідом.

Нерідко до претендентів пред'являються додаткові вимоги, важливі для роботодавця:

Уміння працювати на комп'ютері, знання базових офісних або графічних програм.

1. Знання касового апарату. Продавець-консультант повинен володіти навичками.



2. Володіння іноземними мовами. При роботі з іноземними компаніями-партнерами це може бути основною вимогою роботодавця.

3. Наявність водійських прав або власного автомобіля. Наприклад, продавець-консультант з продажу автомобілів не зможе працювати без наявності прав.

4. Наявність санітарної книжки. Наприклад, якщо місце роботи в продуктовому магазині або супермаркеті.

5. Наявність профільної освіти. Так, для роботи в аптеці кандидат обов'язково повинен мати фармацевтичну освіту;

6. Презентабельний зовнішній вигляд буде важливий для роботи продавцем-консультантом ювелірного магазину.

Найчастіше роботодавцю потрібен продавець-універсал, який в одній особі зможе забезпечити якісну роботу магазину чи торгової точки. В описі вакансії часто можна зустріти картинки, що демонструють майбутнього фахівця - усміхнений привабливий продавець і щасливий покупець, це якраз те, чого чекає роботодавець від майбутнього співробітника.

Консультант - це людина, яка володіє кваліфікацією і спеціалізацією в межах певної області. Інші фахівці або приватні особи залучають його для отримання допомоги, об'єктивної думки або висновку в даній сфері.

Зазвичай консультант - це активний і освічений професіонал, що володіє унікальними відомостями або актуальною інформацією. Для успішної роботи йому необхідно володіти такими якостями:

- Умінням швидко знаходити підхід до людей.
- Знаннями про те, як виявити їх потреби.
- Здатністю грамотно пояснити свою точку зору або продемонструвати переваги товару.
- Доброю оперативною пам'яттю.
- Умінням розподіляти і перемикаати увагу.
- Товариськістю.
- Енергійністю.

- Емоційною стійкістю.
- Відповідальністю.
- Організованістю.
- Високою працездатністю і нервово-психічною стійкістю.

Як і для будь-якої іншої посади на підприємстві, для консультантів розробляють посадову інструкцію. Її можна назвати першим документом, який бачать перед собою і підписують співробітники при наймі.

Посадова інструкція консультанта призначена для визначення його кола обов'язків, а також є гарантією взаєморозуміння між працівником і роботодавцем. Подібні документи складають для певної професії, але не для конкретної особи. Саме тому інструкція відноситься до нормативно-правової документації, яка визначає обов'язки і права, а також відповідальність, яка покладається на описувану посаду. Крім того, цей документ містить опис правил з прийому, звільнення, переведення і заміщенню співробітників.

Необхідність в підписанні та дотриманні посадових інструкцій захищає роботодавця від недбалості і необов'язковості підлеглих. Працівники, в свою чергу, чітко розуміють, чого від них чекають, якими правами вони можуть скористатися, яке покарання понесуть у разі невиконання зобов'язань. Інструкції не замінюють традиційного трудового договору, також невірним було б припускати їх тотожність з професіограммой.

З огляду на те, що посадова інструкція консультанта визначає відносини між ним і його керівництвом, в ній повинні міститися такі відомості:

- Опис загальних положень. У цьому пункті визначають основні навички та вміння, якими повинен володіти працівник.
- Узагальнений або детальний список завдань, що належать до компетенції консультанта.
- Виклад прав співробітника.
- Формулювання відповідальності консультанта.

- Специфіка сфери, в якій працює консультант, визначає його прями обов'язки. Для фахівців, що надають консультаційні послуги в сфері управління, оподаткування або виробництва, можна вказати наступні:

- Знання регулюючої конкретну сферу діяльності. Це можуть бути аспекти та тонкощі законодавства з оподаткування, що стосуються різних суб'єктів.

- Робота консультанта в цих сферах має на увазі проведення аналізу, а також пропозицію порад і рекомендацій з метою правильного складання бухзвітності, а також щоб оптимізувати доходи і витрати фірми. Крім того, керівництво підприємства очікує від такого співробітника максимальних зусиль для грамотного обліку податків.

- Постійне здійснення моніторингу, що включає зміни та нововведення в чинному законодавстві.

- Діяльність консультанта включає не тільки спостереження за змінами правил ведення звітності, а й активне їх впровадження (своєчасне коректування форм і бланків документації).

Обов'язковою умовою для співробітників, що заміщають місце консультанта, стає дотримання Це означає, що вся інформація, отримана ним від наймача, який не може бути розголошена. Виняток становлять тільки особливі випадки, описані в нормативних актах.

В рамках своєї трудової діяльності консультант, який перебуває в торговому залі комерційного підприємства, виконує функції, пов'язані відразу до декількох сфер: маркетинг, дизайн і реклама.

Поряд з елементарної демонстрацією всіх особливостей товару та принципу його дії, консультант мотивує покупця до придбання товару, переконує в його необхідності та корисності. Володіння навичками активних продажів, комунікабельність, ввічливість і ввічливість обов'язкові для консультантів.

Від уміння налагодити контакт з людиною, а також від обізнаності працівника і його вміння зрозуміти потреби клієнта прямо залежить обсяг продажів підприємства і рівень лояльності клієнтів.

Нерідко посадова інструкція передбачає такі пункти, як прибирання приміщення, на вітрини і позичена заданого розташування, ведення обліку та подання денний звітності. Продавець-консультант - це досить ємна категорія.

Документом, який включає основні дані про професійні можливості та досвід консультанта, стає резюме. Його складають для висунення своєї кандидатури на заміщення вакантної посади. Резюме консультанта містить основні відомості про його освіту, отриманих навичках і набутий досвід роботи. Окремими пунктами виділяють попередні місця роботи із зазначенням дати надходження, дати і причини звільнення, а також переліку виконуваних завдань.

Великим плюсом для резюме стає наявність графі «Особисті якості» з перерахуванням тих рис характеру, які стануть корисними в майбутній роботі. Для продавця-консультанта це можуть бути стресостійкість, порядність.

Насправді у веденні професійного продавця-консультанта знаходяться безліч функцій, пов'язаних як з продажем товарів, так і з оформленням документації і навіть з врегулюванням конфліктів. Читайте статтю - і переконайтеся в цьому самі.

Для того, щоб зайняти вакантну посаду продавця-консультанта, вам не доведеться або навіть технікум. Освіта не знадобиться, навички ви зможете отримати безпосередньо на роботі. Однак, як і в кожній роботі, в роботі продавця-консультанта також існують особливості, які з легкістю приймаються особами з відповідним характером, в той час як у інших можуть викликати відторгнення. До особливостей характеру, що вітаються в роботі продавця відносяться:

- Грамотна мова і кругозір.
- Комунікабельність і бажання допомогти покупцеві.
- Ненав'язливість і стриманість, в той же час уміння домагатися свого.

- Вихованість, ввічливість і знання стандартних норм поведінки в суспільстві.

Крім психологічних особливостей, важливі і фізичні кондиції. Продавцю доводиться бути на ногах протягом довгого часу, звідси зрозумілі певні вимоги до вашої витривалості і здоров'ю.

Обов'язки продавця, хоча і регламентовані, але складаються в основному в спілкуванні з людьми, які мають певні до вас вимоги, тому можливість виникнення позаштатних ситуацій тут досить висока. Адже тут варто розуміти, що при несумлінному ставленні до вашої роботи покупці будуть безпосередньо до адміністратора.

Психологічна стійкість і вміння знаходити вихід їх складних ситуацій має дуже велике значення.

Крім загальних вимог, іноді, в залежності від специфіки магазину, потрібні, наприклад, продавці зі знанням технічних подробиць складного товару або з володінням іноземною мовою.

Навіть підлогу співробітника буває важливий, наприклад, якщо магазин торгує жіночою нижньою білизною, навряд чи він візьме на роботу чоловіка. Зазвичай такі вимоги оголошуються в тексті оголошення про прийом на роботу.

Професія продавця-консультанта набагато цікавіше і в тій же мірі складніше в порівнянні, наприклад, з транзакційними продавцями, весь процес продажу у яких означає всього лише відгукнутися на ініціативу покупця, вже вибрав товар, і оформити покупку.

Консультант же повинен виявити інтерес покупця, допомогти йому вибрати товар його мрії і довести продаж до завершення, застосовуючи методи зняття заперечень і переконання.

Це вже має на увазі знання і вміння застосовувати психологічні методи, методи грамотного володіння промовою, вміння ставити правильні питання і правильно ж на питання відповідати, вести покупця аж до закриття угоди. Це вже знання досвідченого продавця, зрозуміло, новачкам це практично не

доступно, але багато компаній навчають своїх співробітників, запрошують провідних тренінгів, семінарів та курсів продажів.

Володіння сучасним документообігом також є необхідною навичкою в роботі продавця. Програми обліку продукції на складі, наприклад, «1С: Торгівля і склад», будуть потрібні в першу чергу. Володіння повинно бути на хорошому професійному рівні, інакше помилки і уповільнене обслуговування неминучі, а це безпосередньо впливає на престиж магазину.

Коло обов'язків продавця-консультанта охоплює наступні функції:

- Обслуговування покупців, ведення їх за прийнятою в магазині технології продажів.
- Ведення переговорів з покупцями і клієнтами.
- Консультація покупців по характеристикам товарів, за вибором товарів з однакових цінових груп, з правил поводження та експлуатації товарів.
- Упаковка обраної одиниці товару.
- Розрахунок вартості покупки, володіння інформацією по знижках і акціям.
- Прийом і обмін товарів, робота з рекамаціями і з поверненням.
- Перевірка товару перед продажем на справність, на відповідність номерів на товар і коробці, на відсутність пошкоджень.

Це всього лише список основних обов'язків, який з великою часткою ймовірності буде повторюватися в усіх підприємствах торгівлі, однак специфіка магазину може зажадати від продавця володіння і іншими функціями, наприклад, вести моніторинг попиту на товари даної групи.

Найголовніша обов'язок продавця-консультанта - це вміння продавати товар. Якщо цей обов'язок не виконується, продавець не придатний. Він може грамотно і достовірно описувати покупцеві особливості товару, порівнювати його з іншими товарами, підказувати, який з них краще і чому, але якщо у нього не будуть купувати - все це не має значення. Коли покупець підведений, покупку слід завершити.

Другим основним умінням продавця є його вміння виробляти потрібне враження на покупців і відповідно, підвищувати лояльність покупців до магазину і престиж магазину.

Продавець-консультант - це продавець, в завдання якого входить не тільки видача товару, але і консультування покупців. Спеціаліст рекомендує покупцеві, який товар краще придбати, відповідає на питання, допомагає прийняти правильне рішення. Після згоди клієнта на покупку, продавець упакує і відпускає товар, оформляє гарантійний талон.

Одна з основних навичок продавця-консультанта полягає в умінні правильно спілкуватися з покупцями, пам'ятаючи про те, що потрібно продавати товар, а не просто «говорити за життя».

Професію продавця-консультанта також можуть називати продавець-касир. Схожі посади - менеджер з продажу, торговий представник (агент).

В обов'язки продавця-касира також входить:

- упаковувати товари, видавати покупки;
- робота на касі;
- касова звітність;
- здача інкасатору готівки;
- участь в інвентаризації.

Основні вимоги до продавця-консультанта:

- освіта не нижче середнього;
- досвід роботи (вітається, але не обов'язковий);
- володіння ПК;
- знання специфіки товару.

До продавцю-касиру можуть висуватися додаткові вимоги:

- наявність медичної книжки (довідки);
- досвід роботи на касі;
- знання програми 1С.

Для того щоб стати продавцем-консультантом не потрібно вищої освіти. Від претендентів вимагається лише трохи розбиратися в товар, що продається і вміло про нього розповідати. Часто на таку посаду беруть без досвіду роботи.

Заробітна плата продавця-консультанта складається з двох частин: базовий оклад і відсотки з продажу. Зарплата фахівця коливається в межах 10 000 грн на місяць. Зарплата продавця-касира становить 11 250 грн на місяць.

### 2.3 Аналіз системи мотивації та стимулювання на підприємстві

Управління структурними підрозділами підприємств дрогогері-мережі в ринкових умовах вимагає проведення стратегічних, структурних, інноваційних, організаційних, економічних перетворень. Це об'єктивно призводить до необхідності розробки і використання адекватного інструментарію управління, що дозволяє, здійснюючи перетворення в системі стимулювання праці персоналу, робити її більш ефективною [9; 10].

Основна помилка керівників підприємств, що виникає на етапі впровадження КРІ, – використання даного інструмента як мотивації без системи управління по цілях. За результатами КРІ кожного співробітника можна здійснювати соціально-справедливий розрахунок заробітної плати. Стандартна мотиваційна формула заробітної плати:

$$\text{Заробітна плата} = \text{Фіксована частина (оклад)} + \text{Змінна частина} \quad (2.1)$$

Якщо змінна складова заробітної плати розраховується за КРІ, то зарплата кожного співробітника прив'язана до кінцевого результату, показників його праці, які виражені кількісними (у вигляді часу, грошей, обсягу продукції, кількості людей тощо) та якісними (у вигляді рейтингу або балів) коефіцієнтами. Тоді змінна частина заробітної плати мотивує працівника



виконувати функціональні обов'язки ефективно та досягати цілей. Фахівці, які працюють старанно й ефективно, заробляють відповідно більшу винагороду.

Такий підхід дозволяє утримувати цінні кадри, а фонд оплати праці стає засобом підвищення ефективності діяльності та мотивації персоналу.

Мотивація, яка формується на базі КРІ, може складатися із трьох частин, а саме:

константної частини – окладу або тарифної ставки (базова фіксована ставка, яка виплачується співробітнику за посадову відповідність і виконання своїх функціональних обов'язків згідно зі штатним розписом або відповідністю співробітника певному Грейду за системою грейдування, прийнятою в компанії);

змінної частини – частини грошової винагороди, яка прив'язана до результатів діяльності співробітника через КРІ. Результат може виражатися як у кількісних, так і в якісних показниках. Для кожного показника КРІ повинна бути встановлена вага – відсоток впливу на змінну частину заробітної плати, в сумі – 100 %. Вага того або іншого показника КРІ може бути різною і визначається виходячи з важливості цілей, поставлених для конкретного працівника;

нерегулярних премій – спеціальних разових премій, які виплачуються за успішні ініціативи працівника, виконання робіт, виникнення яких неможливо запланувати заздалегідь (наприклад, за особливі досягнення в роботі або за виконання якісно та в строк важливих і термінових завдань).

На підставі вищесказаного формула розрахунку зарплати на базі КРІ може приймати вигляд:

$$\begin{aligned} \text{Мотивація на базі КРІ} = & \text{Фіксована частина (оклад)} + \\ & + \text{Змінна частина } [\% \text{ від окладу або Планова сума змінної} \\ & \text{частини} \times (\text{Коефіцієнт КРІ}_1 \times \text{Вага КРІ}_1 + \text{Коефіцієнт КРІ}_2 \times \\ & \text{Вага КРІ}_2 + \text{Коефіцієнт КРІ}_3 \times \text{Вага КРІ}_3)] + \\ & + \text{Нерегулярна премія (якщо вона є)}. \end{aligned} \quad (2.2)$$

Умови преміювання враховують особливості досягнення кожного із КРІ (змінної частини) і відображають вимоги до виконавця щодо його досягнення. Головні умови, яким повинна відповідати система преміювання (змінна частина) у формуванні зарплати на базі КРІ, – це прозорість і зрозумілість її нарахування співробітникам, оскільки вона повинна мотивувати персонал працювати, а не навпаки.

Згідно з дослідженнями, плинність кадрів залишається однією з найвищих серед інших галузей, доходячи часом до рівня 100-200%. Питання плинності, залучення та мотивації лінійного персоналу традиційно є найбільш гострими для роздрібного бізнесу. Досвідченому керуючому вирішити проблему в команді з десяти-дванадцяти співробітників порівняно легко. Але як забезпечити високу лояльність і мотивацію продавців в мережі з декількох десятків або сотень торгових точок?

Висока плинність персоналу, як правило, має місце вже на етапі стажування та випробувального терміну, а її причини носять комплексний характер. В роботі проведено аналіз причин такого кроку стажистів. Якщо виключити причини особистого характеру і звільнення з ініціативи роботодавця, то результати вийшли наступними: на першому місці - незрозуміле або несправедлива винагорода, графік роботи, умови праці, конфлікти з керівництвом і колегами.

Розглянемо основні умови для зростання мотивації та залучення персоналу в торговельній мережі, а також помилки з цим пов'язані.

Правильно вибудована система оцінки і винагороди співробітників дозволяє не тільки впливати на результативність, а й сприяє відтворенню потрібного для компанії поведінки співробітників.

У ритейлі оплата праці торгового персоналу, як правило, жорстко прив'язана до виручки торгової точки. «Відсоток від продажів» - мабуть, найпоширеніша помилка при визначенні винагороди продавців. Після введення такої форми оплати, керівник припиняє керувати своїм бізнесом - він просто позбавляється важелів впливу. Співробітники не тільки самі визначають рівень

своєї зарплати, який залежить від особистих амбіцій, але також і методи, якими будуть його досягати. Інший раз такі методи можуть виявитися згубними для самого бізнесу. Тобто, в системі винагороди повинні бути закладені ті вимоги, які бізнес пред'являє до продавців.

Проблема друга - колективні плани, які за задумом повинні сприяти «зростання згуртованості і формування корпоративного духу». Групові плани працюють до тих пір, поки вони виконуються без зусиль, самі собою. Як тільки виявляється, що необхідно працювати напружено за себе і «за того хлопця» - включаються механізми соціальної лінощів, що закінчується образами один на одного і, особливо, на керівництво, а також масової демотивацією.

Стандарти обслуговування і поведінку в торговому залі, викладка товару та організація торгового простору - це окремі критерії для оцінки лінійного персоналу та завідувача торговою точкою. Регулярний роздрібний аудит і звіти таємних покупців - найкраще джерело об'єктивної інформації. По-перше, така оцінка, впливає на премію персоналу, а по-друге, виправлення виявленого відхилення потрапляє в завдання, які повинен виконати керуючий торговою точкою.

Інші показники результативності для продавців визначаються вибраною стратегією торгової мережі. Крім виручки, продавець може відповідати за розмір середнього чека, продаж певних товарних груп, «конверсію» відвідувачів торгової точки. Іноді компанії застосовують нестандартні прийоми.

У багатьох роздрібних мережах, як правило, працюють молоді люди - представники Z-покоління, які знаходяться на старті кар'єри. Особливістю таких співробітників є те, що вони очікують іншого типу взаємодії і комунікацій, частішою зворотного зв'язку і постійного підкріплення. Вони хочуть бачити свої результати в режимі реального часу, їм важливо відчувати

себе частиною команди, навіть якщо члени команди не перебувають на одній території.

Проведення змагань - це найкращий спосіб залучити персонал в виконання поставлених планів. Коли продавець в своєму смартфоні в режимі онлайн бачить особистий поточний результат, сукупний результат торгової точки, а також своє місце в загальному рейтингу, це безпосередньо впливає на його залученість. Ранжування продавців і торгових точок в реальному часі перетворюють роботу в гру, не залишаючи співробітників байдужими. В кінцевому підсумку, ніхто не хоче опинитися в кінці списку. Бути лідером в чесному рейтингу не тільки почесно, але і відповідально. Такі співробітники можуть стати наставниками для інших, або отримати кар'єрне просування на позицію адміністратора або завідувача.

За оцінкою деяких експертів, тільки за рахунок гейміфікації в управлінні результативністю можна на 15-20% збільшити виручку торгової точки. Основною умовою того, щоб така технологія принесла успіх - система повинна сприйматися співробітниками як чесна і справедлива. Для цього буде потрібно, по-перше, правильно визначити показники для оцінки, по-друге, налаштувати прозорий розрахунок індивідуальних планів і автоматичний збір продажів з касових систем, по-третє, зробити загальнодоступними індивідуальні і колективні результати.

Обов'язковим фактором для успіху застосування методики ключових показників ефективності в управлінні підприємствами дрогері-мережі є підхід на основі KPI. Крім того, необхідно залучати персонал підприємства в процеси розвитку, починаючи з інформування про важливість і доцільність змін і закінчуючи впровадженням системи KPI у кожному підрозділі та для кожного співробітника компанії.

## Висновки до розділу 2

Торгівля є важливою сферою господарювання держави та певною мірою визначає рівень її економічного розвитку, значною мірою обумовлює соціально-економічне становище суспільства. У зв'язку з цим постають завдання, пов'язані із забезпеченням торговельних підприємств кваліфікованими працівниками, а оптимальність пріоритетів і механізмів кадрового забезпечення розглядається як передумова виконання сферою торгівлі своїх функцій.

Дрогері представляють магазини невеликої площі, в асортименті яких представлені товари повсякденного попиту: парфумерія, засоби для прибирання будинку, косметика, гігієнічні засоби, корисні дрібниці і невеликий асортимент продуктів харчування.

Провідні дрогері-мережі України у 2019 року посилили темпи розвитку в порівнянні з минулим роком і відкрили 183 магазини проти 136 точок роком раніше. Лідером за кількістю точок продажів є EVA – 974 магазини. Друге місце посіла мережа Watsons - 440 магазинів і 30 аптек у 110 містах країни. Третє - proStor, із 350 магазинами. PROSTOR - національна мережа магазинів краси та догляду, яка широко представлена у 22 регіонах України. Перший магазин був відкритий у 2005 році у Дніпрі. Сьогодні мережа нараховує понад 350 сучасних магазинів у більш ніж 80 містах України.

У частковому співвідношенні основу асортименту складають засоби по догляду - 46%, побутова хімія - 14%, декоративна косметика, парфумерія, біжутерія - 18%, аксесуари - 5%, супутні товари - 17%.

Ефективна кадрова політика торговельних підприємств повинна базуватись на реалізації системи заходів соціально-економічного, соціально-культурного та соціально-психологічного характеру.

Зараз штат співробітників мережі налічує понад 3 000 осіб. До елементів кадрової політики мережі PROSTOR можна віднести: формування та розвиток внутрішнього ресурсу, школа наставництва, єдина система навчання для всіх

новачків, утримання існуючого персоналу, його рівня задоволеності і залученості в роботу, школа кадрового резерву і асесмент-центри тощо. PROSTOR дотримується найвищих стандартів роботи з клієнтами та високого рівня корпоративної культури

В структурі тату окремого магазину дрогері-мережі є: продавці-консультанти, керівник магазину, заступник керівника магазину. Найбільш затребувана професія в продажах - це продавець-консультант (менеджер з продажу). Заробітна плата продавця-консультанта складається з двох частин: базовий оклад і відсотки з продажу. Зарплата фахівця коливається в межах 10 000 грн на місяць. Зарплата продавця-касира становить 11 250 грн на місяць.

Згідно з дослідженнями, плинність кадрів залишається однією з найвищих серед інших галузей, доходючи часом до рівня 100-200%. Питання плинності, залучення та мотивації лінійного персоналу традиційно є найбільш гострими для роздрібного бізнесу.

Висока плинність персоналу, як правило, має місце вже на етапі стажування та випробувального терміну, а її причини носять комплексний характер. В роботі проведено аналіз причин такого кроку стажистів. Якщо виключити причини особистого характеру і звільнення з ініціативи роботодавця, то результати вийшли наступними: на першому місці - незрозуміле або несправедлива винагорода, графік роботи, умови праці, конфлікти з керівництвом і колегами. Проблема друга - колективні плани, які за задумом повинні сприяти «зростання згуртованості і формування корпоративного духу». Групові плани працюють до тих пір, поки вони виконуються без зусиль, самі собою. Як тільки виявляється, що необхідно працювати напружено за себе і «за того хлопця» - включаються механізми соціальної лінощів, що закінчується образами один на одного і, особливо, на керівництво, а також масової демотивацією.

Правильно вибудована система оцінки і винагороди співробітників дозволяє не тільки впливати на результативність, а й сприяє відтворенню потрібні для компанії поведінки співробітників.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КРІ

3.1 Ключові індикатори успішної реалізації технології «ключових показників» для підприємства дрогері-мережі

В результаті аналізу системи управління та мотивації персоналу на підприємстві запропоновано ключові критерії ефективності успішного продавця:

- Співвідношення консультацій та закритих продаж
- Середній чек покупки;
- Дотримання стандартів магазину
- Відгуки на роботу продавця
- Якість виконання персональних задач

Розглянемо їх поетапно. Співвідношення консультацій та закритих продаж. Проаналізуйте скільки торгових консультацій робить кожний продавець-консультант. До торгових консультацій відносимо будь яку консультацію в оффлайн та онлайн у якій є алгоритм: довіра-формування потреби-обґрунтування вибору-покупка.

Чим більше консультацій продавця мають логічне завершення в оплачений чек, тим вище співвідношення консультацій до продаж. Тим вищі навички продажу продавця консультанта. Можна зафіксувати кількість відвідувачі магазину, кількість торгових презентацій та кількість чеків за тиждень у кожного продавця-консультанта. При 200 відвідувачах, 40 консультаціях і 15 чеках ефективність роботи продавця за цим параметром становить: активність у взаємодії з клієнтом – 20%, результативність торгових презентацій – 39%. Відповідно потрібно працювати над: 80% орієнтованість на побудову контакту з клієнтом, 61% над навиками закриття продажі через потреби клієнта. Відсутність абстрактних показників економить тренінговий

бюджет і залишає більше часу на якісну роботу. На тренінгах з продажу, відпрацьовується навик - якісної торгової презентації.

Середній чек покупки. Простий розрахунок середнього чеку: сума чеку розділена на кількість позицій. Або для розрахунку суми чеку не продавця а магазину: сума виручки розділена на кількість чеків. В середньому у чек досліджують три параметри: розмір, динаміка, на наповнення чеку.

Розмір середнього чеку потрібний для оцінки можливості виконання плану продаж при існуючій відвідуваності магазину та асортименту, динаміка чеку дозволяє нам прогнозувати потребу у фінансових ресурсах для підтримки асортименту, наповнення чеку показує зворотній бік правильності підбору асортименту магазину (фактичний ABC/XYZ аналіз).

З продавцями потрібно працювати над: динамікою середнього чеку (середній чек повинен зростати), та наповненням середнього чеку (присутність акційних позицій, «товарів-локомотивів», нових позицій, високомаржинальних позицій, послуг). Поставте продаж чітко цілі, і лише після цього варто проводити оцінку його вмінь, або замовити тренінг з продажу для торгового відділу.

Дотримання стандартів магазину. Виконання стандартів роботи магазину не абстрактне побажання а професійна необхідність продавця консультанта. Навики виписки, відвантаження, поверення, заміни товару, навик обґрунтування технічних переваг кожного товару, навик передачі інформації про клієнта і його замовлення між працівниками магазину, навики роботи з конфліктами та претензіями покупців, розуміння власної компетентності у прийнятті рішень.

По кожному з цих навиків доцільно провести внутрішнє навчання. Жодний зовнішній тренер нашим продавцям цей навик не сформує. Періодична атестація продавців на тему «Стандарти магазину» дозволяє сформувати цифрову оцінку компетентності продавця-консультанта і як результат поставити цілі для роботи над навиками.



Відгуки на роботу продавця. Відгуки на роботу продавця є необхідним інструментом для замірів ефективності роботи з клієнтом. Є зміст дати можливість клієнтам залишати відгук на роботу продавця. Форм відгуку є велика кількість: на сайті, смс-опитування, картка відгуку, опитування клієнтів, оцінка обслуговування в листі замовлення.

Які відгуки аналізуємо: скарги, зауваження, подяки, бажання працювати особисто з цим консультантом. Аналізуємо і системно реагуємо. Тренінги, консультації на робочому місці, обговорення причин, зміна логіки взаємодії – гнучко використовуємо інструменти впливу на ситуацію.

Якість виконання персональних задач. П'ятим показником ефективності роботи продавця є його вміння організувати свій час. Безумовно крім консультаційної роботи є значна частина господарської та організаційної роботи в магазині. Мене інколи запитують про тести на оцінку, виявлення управлінського потенціалу серед продавців-консультантів.

Проста оцінка виконавчої дисципліни – найкращий тест. Вчасне і комплексне виконання поставлених задач як керівника і клієнта це показник рівня високої зрілості та фаховості продавця-консультанта. В таких людей варто інвестувати час, скеровувати на тренінги з продажу, давати їм можливість займати нові посади в компанії.

Підсумовуючи все сказане про критерії ефективності продавця можна пропонувати цей метод директорам магазину, керуючим продажами для самостійної роботи. Реалізація в роботі з продавцями усіх п'яти критеріїв суттєво змінить якість роботи продавців консультантів магазину

В роботі рекомендовані ключові індикатори успішної реалізації технології «ключових показників» для підприємства дрогері-мережі:

1. Попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху.
2. Визначення цілі підприємства з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує фінансові витрати організації.
3. Наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності.

4. Підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу. Під час оцінки ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) працівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності виходить на оцінку діяльності конкретного співробітника.

5. Постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівництва.

При розробці КРІ можна зіткнутися з опором змінам з боку працівників. Щоб цього уникнути, треба чітко формулювати цілі, конкретизувати завдання, вибирати такі показники, щоб співробітники своєю роботою могли вплинути на їх зміну.

### 3.2 Впровадження системи стимулювання КРІ на підприємстві дрогогері-мережі

Вкрай важливо зрозуміти, які переваги дарує впровадження КРІ. Також варто визначити мінуси в використанні системи.

Отже, використання програмного рішення відкриває перед управлінцем нові можливості. Особливо це важливо, коли планується розширення компанії: у великих масштабах бізнесу складніше відстежувати ефективність, управляти процесами і людьми. Серед переваг використання інструменту можна відзначити наступні фактори:

- Стає можливим визначати результативність діяльності на будь-який момент часу.
- На підставі аналізу поточного стану справ управлінцю простіше будувати або коригувати плани, формувати стратегії, робити прогнози.
- Використання КРІ допомагає оперативно виявляти проблеми і своєчасно усувати їх.

Отже, КРІ дає можливість відстежувати і коригувати різні процеси, на яких побудований бізнес. Але є і деякі умовно негативні аспекти використання КРІ. До них належать такі чинники:

- Необхідність визначення важливих індикаторів - на це потрібен час.
- Витрати на підключення спеціалізованого програмного рішення.
- Необхідність навчання персоналу роботі з системою.
- Можливе негативне ставлення персоналу до нових форм управління і контролю.

Цифрових показників, які можна обчислити за допомогою системи, безліч. Для досліджуваного підприємства можна розрахувати такі види КРІ:

Кількісні коефіцієнти:

- Середня сума однієї угоди.
- Число продажів промо групи товарів.
- Число продажів за умовний період.
- Конверсія.

Грошові індикатори:

- Прибуток від операцій конкретного співробітника до загального обсягу продажів.
- Маржинальний прибуток.

Клієнтські коефіцієнти:

- Повернення клієнтів.
- Наявність постійних покупців.
- Унікальні нові покупці.
- Позитивні відгуки.

Серед перерахованих показників КРІ є як індивідуальні, так і командні коефіцієнти. Наприклад, число продажів за період - цей коефіцієнт може бути як персональним, так і корпоративним. Грошовий потік від роботи конкретного співробітника - це персональний індикатор.

Можна запровадити специфічні показники КРІ: частка продажів на співробітника, коефіцієнт охопата відвідувачів, тощо.

Порахувати КРІ можна:

- окремо по кожному показнику;
- загальний коефіцієнт проекту;
- для кожного співробітника;
- для відділу.

КРІ підрозділу або філії - це сума значень КРІ всіх співробітників, які працюють у відділі, розділена на число працівників. Коли отримано коефіцієнт, вираховується його ставлення до планового показника. Управлінець бачить, наскільки ефективно відпрацював весь відділ.

Після закінчення звітного періоду часу, наприклад, місяця, потрібно оцінити результативність кожного працівника. Для цього для кожного показника потрібно виміряти його фактичне значення (ФАКТ). Потім, на підставі значень ФАКТ, БАЗА, ПЛАН, ВИКЛИК, за формулами (3.1) та (3.2), обчислюється коефіцієнт результативності працівника.

$$\text{Індекс КРІ (\%)} = \frac{\text{ФАКТ} - \text{БАЗА}}{\text{ПЛАН} - \text{БАЗА}} \quad (3.1)$$

$$\text{Коеф. результативності (\%)} = \sum(\text{Індекс КРІ} * \text{Вага}) \quad (3.2)$$

Коефіцієнт результативності використовується для визначення змінної частини оплати праці (премії) (рис. 3.1).



Рис. 3.1– Ключові показники ефективності та матеріальна мотивація персоналу

Для цього повинна бути обрана методика, яка визначає залежність премії від коефіцієнта результативності. Ця залежність може бути лінійною або нелінійною, крива залежності може мати одну або дві точки перелому. При цьому зазвичай дотримується правило, що нарахування премії проводиться тільки в тому випадку, якщо коефіцієнт результативності перевищує деяке порогове значення (ПОРИГ), наприклад, 85%.

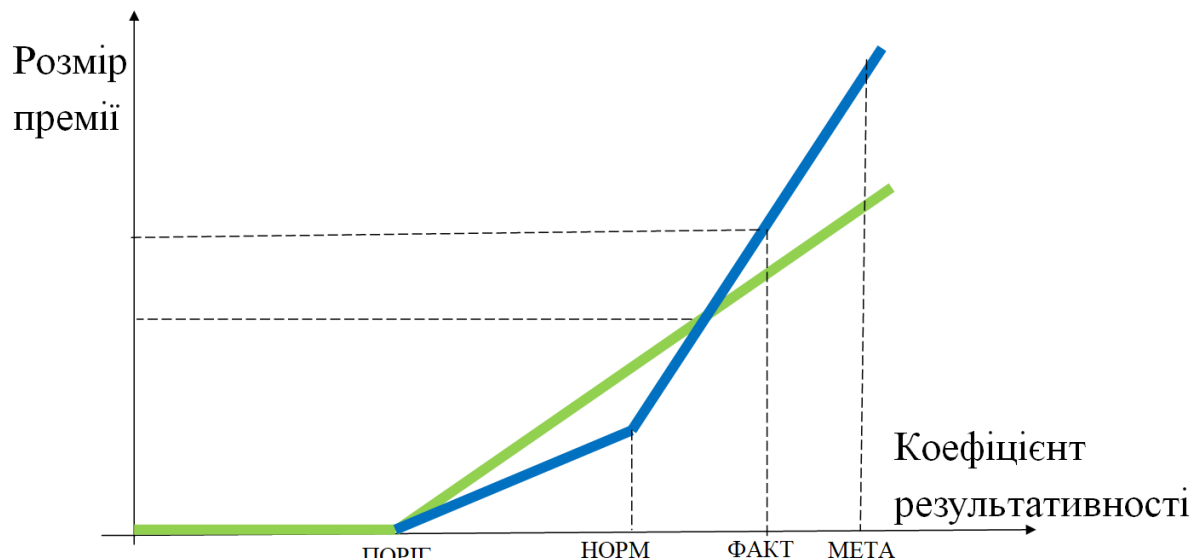


Рис. 3.2 – Розрахунок коефіцієнта результативності і методики розрахунку премії

Таким чином, управління по КРІ дає бізнесу як мінімум, чотири ефективних важеля управління персоналом, а саме:

- Включені в матрицю показники (КРІ);
- Ваги КРІ;
- Граничні значення КРІ (БАЗА, ПЛАН, ВИКЛИК)

Методика розрахунку премії в залежності від значень Коефіцієнту результативності і його порогові значення: ПОРІГ, НОРМА, МЕТА.

«ФАКТ» означає, що вказуються реальні показники, досягнуті менеджером за обраний період. Персональні значення КРІ за різними індикаторами розраховуються у вигляді пропорції планових показників до фактичних даних, помноженої на 100%. Загальний цифровий показник ефективності діяльності можна розрахувати, якщо підсумувати КРІ по всіх вибраних показниках і розділити отримане значення на число індикаторів.

БАЗА - найгірше допустиме значення КРІ. Це «нульова» точка, починаючи з якої відраховується результативність працівника. Якщо значення КРІ нижче БАЗИ, то продавець не відповідає займаній посаді.

ПЛАН - це те, що повинно виконуватися, щоб компанія досягла поставлених цілей.

ВИКЛИК - це максимально можливе значення КРІ. Якщо значення ФАКТ буде вищою значення ВИКЛИК, то при розрахунку Індексу КРІ замість значення ФАКТ підставляється значення ВИКЛИК. Інакше, при помилці в установці ПЛАНУ може виявитися, що він виконаний на 1000%

Але щоб важелі працювали, повинен виконуватися ряд умов. Набір показників повинен бути збалансований. Вимірювання показників повинно бути технологічним. Бізнес повинен знати, як визначати порогові значення показників. Достовірність результатів не повинна викликає сумнівів ні у бізнесу, ні у працівників. У ритейлі цим вимогам, відповідає набір показників, наведений в таблиці 3.1, 3.2.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо впровадження ключових показників для оцінки HR-директора на підприємстві

| Показник                                 | Формула розрахунку                | Пояснення щодо показників формули  |
|--|-----------------------------------|--|
| Дотримання бюджету на персонал           | $S_b = Z_f : Z_p \times 100 (\%)$ | S <sub>b</sub> - показник дотримання бюджету;<br>Z <sub>f</sub> - фактичні витрати на персонал;<br>Z <sub>p</sub> - планові витрати на персонал (згідно з бюджетом). |
| Фінансова віддача від витрат на персонал | $EI = Op : Z_f$                   | EI - показник ефективності інвестицій в персонал;<br>Op - обсяг виробництва (в грошовому вираженні);<br>Z <sub>f</sub> - фактичні витрати на персонал.               |
| Продуктивність праці                     | $Pt = Op : Tz$                    | Pt - показник продуктивності праці;<br>Op - обсяг виробництва (в грошовому або товарному вираженні);<br>Tz - трудовитрати (в людино-годинах або людино-днях)         |
| Плинність кадрів                         | $Tk = Cy : Z \times 100 (\%)$     | Tk - показник плинності кадрів;<br>Cy - число звільнених працівників;<br>Z - загальна середньооблікова кількість працівників.  |
| Рівень абсентеїзму                       | $Ap = Dor : Do \times 100 (\%)$   | Ap - показник абсентеїзму серед персоналу;<br>Dor - кількість людино-днів відсутності на роботі;<br>Do - загальна кількість людино-днів в аналізованому періоді.     |
| Задоволеність співробітників роботою     | $Lp = Sl : Z \times 100 (\%)$     | Lp - показник лояльності персоналу;<br>Sl - кількість лояльних співробітників (за підсумками опитування);<br>Z - загальна кількість опитаних співробітників.         |

Таблиця 3.2 – Рекомендований збалансований набір КРІ продавця-консультанта

| Показник  | Тактична задача  | Стратегічна мета               |
|---|--|--------------------------------|
| Об'єм продажу відділу                             | Мотивація продавців збільшувати розмір чека і число позицій в чеку   | Збільшення частки ринку        |
| Точна конверсія (%)                               | Мотивація продавців покращувати якість спроб продажів (кожного відвідувача намагатися перетворити в покупця) | Збільшення частки ринку        |
| Коефіцієнт охоплення відвідувачів (%)             | Мотивація продавців підвищувати число спроб продажу (підходити до кожного відвідувача точки продажів)        | Збільшення частки ринку        |
| Індекс невдоволення Клієнтів (%)                  | Мотивація продавців підвищувати задоволеність клієнтів від покупки   | Підвищення лояльності клієнтів |
| дотримання корпоративних стандартів (опціонально) | Мотивація продавців підвищувати свій професійний рівень  | Навчання і розвиток персоналу  |

Керівник може оцінити, де співробітник «недопрацював» в цьому місяці, які напрямки йому складно даються. Проаналізувавши дані, управлінець може відправити перспективного працівника на навчання або запропонувати йому іншу вакансію, пов'язану з іншими завданнями.

Виручка відділу - це величина виручки в грошовому вираженні від реалізації товарів за вирахуванням податку на додану вартість, акцизів та інших обов'язкових платежів. Вважаємо, що в матрицю КРІ потрібно включати саме командний показник (загальний виторг відділу), тому що це покращує психологічний клімат в колективі.

Вимірювання виручки відділу може виконуватися автоматично. Для цього розробляється програмний модуль, що виконує імпорт (або вивантаження) відповідних даних з облікової або касової системи в систему моніторингу КРІ. Вага даного показника залежить від поточних пріоритетів



компанії. Для досліджуваних компаній дрогері-мережі оптимальним буде значення 0.5. Виручка відділу - це єдиний, що характеризує результат. Всі інші показники характеризують процес. Стабільно досягати бажаних результатів можна тільки при правильній організації процесу. Тому вага показника, що характеризує результат, повинна дорівнювати сумарній вазі показників, що характеризують процес.

Зазвичай визначення порогових значень виручки відділу робиться на основі аналізу даних, отриманих за попередній період. Для цього потрібно проаналізувати не тільки попередню виручку відділу, а й те, як вона була отримана. Для цього потрібно проаналізувати показники, що характеризують процес. Наприклад, якщо в попередньому періоді точна конверсія і коефіцієнт охоплення відвідувачів були низькими, і тому були розроблені нові скрипти і проведено тренінг персоналу, то в наступному періоді доцільно встановити більш високі порогові значення виручки відділу.

Точна конверсія (ТК) - це виражене у відсотках відношення числа продажів до числа спроб продажу (числу консультацій, примірок і т.п.). Даний показник характеризує, в першу чергу, професіоналізм продавця.

Коефіцієнт охоплення Відвідувачів (КОП) - це виражене у відсотках відношення числа спроб продажу до числа відвідувачів відділу. Даний показник характеризує активність продавця і, почасти, дотримання ним корпоративних стандартів. Наприклад, у багатьох компаніях існує правило, що продавець повинен звернутися до покупця, який увійшов, не пізніше, ніж через одну хвилину після появи його у відділі.

ТК і КОП - це взаємодоповнюючі показники, ваги яких повинні бути однакові (пояснення нижче). При цьому сума їх ваг повинна перевищувати вагу будь-якого іншого показника, що характеризує процес. Це пояснюється важливістю тактичних завдань, для вирішення яких вони використовуються. Для продавця-консультанта, вага 0.15 для кожного з них є оптимальною. Обидва цих показника відносяться до категорії особистих кількісних КРІ.

Розрахунок цих показників виконується системою моніторингу КРІ автоматично.

Метрики, що використовуються для розрахунку ТК і КОП, можна отримати наступним чином:

- число продажів (як і виручка відділу) автоматично імпортується з облікової або касової системи; число відвідувачів вимірюється за допомогою лічильника відвідувачів, який зазвичай встановлюється на вході в точку продажів. Отримувані значення автоматично записуються в базу даних системи моніторингу КРІ за допомогою спеціального програмного модуля.

- число спроб продажів. Коротко суть цього рішення в тому, що кожен продавець може мати бездротовий брелок, який він повинен натискати щоразу, коли робить спробу продажу (наприклад, консультує покупця). Інформація про кількість натискань (спроб продажів) автоматично записується в базу даних системи моніторингу КРІ.

Для визначення частки відвідувачів кожного відділу, якщо в точці продажу використовується тільки один до кожного відділу на час проведення дослідження прикріплюється фахівець-нормувальник, який за допомогою брелка фіксує кожного покупця, який перебуває в відділ. Інформація про кількість натискань брелка і інформація про кількість відвідувачів, яка вимірюється лічильником відвідувачів, автоматично імпортується в єдину базу даних системи моніторингу КРІ. Після закінчення вимірювання береться відношення числа відвідувачів кожного відділу до загальної кількості відвідувачів магазину; отримане значення множиться на 100%. Таким чином, визначається «популярність» у відсотках кожного відділу магазину. Подібні вимірювання слід проводити ~ 1-2 рази на рік або після проведення істотних змін в точці продажу. Тривалість кожного випробування повинна визначатися в залежності від числа відвідувачів, і повинна бути такою, щоб загальне число вимірів було не менше 100. Припустимо, що за час вимірювання в магазин, що складається з двох відділів, зайшло 100 осіб (мінімально необхідне число вимірів). При цьому до першого відділу підійшло 85 осіб, а до другого 90 осіб.

Це буде означати, що популярність першого відділу становить 85%, другого - 90%. Таким чином, якщо в якийсь день в магазин заїде 200 осіб (це буде виміряно лічильником відвідувачів), то до першого відділу підійшло 170 осіб ( $200 * 0.85$ ) а до другого відділу - 180 осіб ( $200 * 0.9$ ). Якщо в кожному відділі працює кілька продавців, то число відвідувачів, що припадає на кожного продавця, визначається пропорційно часу, відпрацьованого кожним продавцем.

Контролювати достовірність кількості натискань можна за допомогою відеоспостереження. Число спроб продажів використовується при розрахунку як ТК, так і КОП. При цьому у формулі розрахунку ТК число спроб продажу знаходиться в знаменнику, а при розрахунку КОП - в чисельнику. Якщо ваги цих показників однакові, то продавцю немає ніякого сенсу завищувати або занижувати число спроб продажу. Покращуючи один показник, він буде автоматично погіршувати інший.

Визначити порогові значення КОП зазвичай не складає великих труднощів. При адекватній чисельності продавців все порогові значення не повинні сильно відрізнятися і повинні бути близькі до 100%. У разі, якщо КОП істотно нижче 100% при аналізі фактичних значень КОП, то має сенс задуматися про збільшення числа продавців.

Визначення порогових значенні ТК - більш складне завдання. Для цього потрібно провести аналіз історичних даних або дізнатися середнє значення ТК в аналогічному сегменті і регіоні. Якщо ТК у досліджуваній компанії (або конкретній точці продажів) буде нижче, ніж у конкурентів, рекомендовано скористатися послугами таємних покупців.

Індекс невдоволення клієнтів (ІНК) - це кількісний командний показник, що характеризує задоволеність покупців якістю обслуговування. Чим нижче ІНК, тим вище задоволеність покупців.

ІНК - це виражене у відсотках відношення числа покупців, які висловили своє невдоволення якістю обслуговування, до загальної кількості відвідувачів відділу. Щоб визначити порогові значення ІНК досить зібрати і статистично

обробити історичні дані. Число покупців, які завжди незадоволені, незалежно від якості обслуговування, для кожного регіону, як правило, постійна величина.

Перевірка дотримання продавцями корпоративних стандартів є обов'язковим елементом системного управління якістю обслуговування клієнтів. Така перевірка зазвичай виконується методом таємних покупців. Найчастіше, це спеціально навчені люди, які під виглядом звичайних покупців приходять в точку продажів і за певною програмою (чек листу) перевіряють роботу продавців. Отримувані, таким способом, результати важливі для діагностики низької ефективності продавців.

Доводи за включення в матрицю КРІ:

1. Дотримання продавцями корпоративних стандартів - це один з критеріїв їх професіоналізму, а іншого ефективного способу це перевірити, крім використання таємних покупців не має.

2. Результати, одержані методом таємних, використовуються не тільки для оцінки результативності продавців, але і вирішення інших завдань. Тому отриману інформацію можна використовувати для оцінки результативності продавців.

Доводи проти включення в матрицю КРІ:

1. Більшість компаній запрошують таємних покупців не частіше ніж один раз на квартал, а оцінку результативності продавців бажано робити щомісяця.

2. Це єдиний якісний показник, що вимагає ручного введення даних і характеризується низькою вірогідністю вибірки і невизначеною надійністю результатів. Крім цього, кожен прихід таємних покупців є стресом для продавців, що може негативно впливати на психологічний клімат в колективі.

З огляду на наведені вище аргументи, пропонується наступне рішення. Якщо компанія регулярно користується послугами таємних покупців, то даний показник з вагою 0.05 включається в матрицю КРІ.

Впровадження КРІ вимагає розробки мотиваційної системи для персоналу. Інакше дані, що видаються програмним рішенням, не сприйматимуться працівниками всерйоз. Може статися саботаж нововведень. А

якщо вони побачать, що нововведення працює, на підставі отриманих даних будується система матеріального заохочення, тоді коефіцієнти КРІ стануть для них робочим інструментом.

На великих підприємствах з кількома підрозділами або відділами важливо провести тренінг менеджерів. Вони повинні розуміти, що моніторинг діяльності буде здійснюватися по-новому. Короткострокове навчання допоможе керівникам середньої ланки своєчасно перебудувати процеси, що зачіпають управління і контроль. Відповідно, загальна ефективність об'єднання підвищиться.

В роботі розроблено алгоритмом впровадження технології КРІ, який включає наступні етапи:

1. Визначення ключових індикаторів. Виділяти важливі показники краще разом з менеджерами і фінансистом, які, кожен на своєму рівні, чітко розуміють, які показники впливають на бізнес в цілому. Досить часто такими коефіцієнтами стають:

- Грошовий потік від продажів.
- Число проданих товарів і послуг.
- Число проведених консультацій.
- Конверсія продажів.
- Розмір середнього чека.

Не варто складати занадто великий список індикаторів. Якщо система буде перевантажена коефіцієнтами, це «розміє» загальне сприйняття інформації вищим менеджментом. Краще налаштувати програмне рішення тільки на метрики, які дійсно важливі. Тим більше що якщо з часом їх буде недостатньо для повноцінного аналізу, можна буде додати ще кілька показників.

2. Формування матриці. Коли управлінець визначився з індикаторами ефективності, можна перейти до обчислення показників успішної роботи персоналу. Простими словами, потрібно прописати планові коефіцієнти, які будуть орієнтиром для співробітників. Планові показники обчислюються з

урахуванням стратегічних цілей компанії. Як правило, виділяються місячні, квартальні, піврічні та річні норми.

Планові показники повинні бути реальними і досяжними. Якщо «норма» виходить за межі розумних значень, працівники будуть їх ігнорувати, розуміючи, що досягти мети вони все одно не зможуть. Такий підхід стає демотивацією для персоналу. Він може принести непоправної шкоди розвитку бізнесу.

Обчислити реальний план можна, проаналізувавши дані за минулий період і дані, наприклад, конкурентів. Обов'язково враховується сезонність, специфіка регіону, активність ринку.

Розробити план можна як для кожного співробітника з урахуванням його обов'язків (менеджер з продажу, консультант, працівник складу), так і для цілого філії. Коли планові показники прописані, вибудовується матриця КРІ.

### 3. Розробка програми мотивації співробітників

Щоб працівники почали працювати активніше, їм потрібно запропонувати якусь винагороду за досягнення нормативів. Це не обов'язково матеріальні ресурси, хоча, як показує практика, саме вони найбільш бажані і ефективні. Система мотивації може бути також побудована на нематеріальних принципах. Наприклад, продавець, який продемонстрував найвищі результати за звітний період, може нагороджуватися перехідною відзнакою. Інструментами мотивації є додаткові вихідні дні, можливість безкоштовного навчання, кар'єрного зростання.

Можна підтримувати інтерес співробітників до нової системи контролю за допомогою введення ігрових балів. У всіх працівників на мобільних телефонах встановлено онлайн додаток, в якому в режимі реального часу відображаються персональні досягнення. Такий підхід забезпечує змагальні настрою і зацікавленість кожного із співробітників в поліпшенні особистих результатів.

До популярних мотиваційних інструментів належать:

- Додаткові страхові послуги.
- Оплата житла або паркування.
- Знижки на послуги компанії або товари, які вона продає.
- Участь кращих працівників в зборах менеджерів.
- Можливість додаткових оплачуваних вихідних.
- Безкоштовні путівки на відпочинок.
- Безкоштовне навчання, закордонні відрядження.
- Інструктаж персоналу

Щоб впровадження нової системи оцінки діяльності пройшло гладко, необхідна хороша комунікація з співробітниками. Важливо зібрати працівників і спокійно, чітко поінформувати працівників про нову систему контролю, про те, як розраховується КРІ. Не варто загострювати увагу саме на контролі. Роз'яснити персоналу, що нові метрики - це оцінка діяльності, яка принесе користь тим робітникам, хто трудиться з повною віддачею і відмінно справляється зі своїми обов'язками. Рекомендується детально зупинитися на нових мотиваторах.

Складається таблиця «план - факт - КРІ» на презентаційній дошці. Це допоможе співробітникам краще зрозуміти нові інструменти. Можна створити в популярному додатку загальний чат з менеджером. У ньому працівники зможуть задати питання та отримати відповіді на них від «першої особи». З першого тижня використання КРІ рекомендується публікувати звіти, де будуть відображені показники по кожному члену колективу. Це дозволить уникнути недомовок, непорозумінь і, як результат, саботажу.

#### 4. Впровадження системи

Нові правила повинні бути обов'язково задокументовані для менеджерів. У них повинні бути чітко прописаний план для співробітників, умови винагороди за його виконання, «покарання» за систематичне невиконання нормативів.

## 5. Контроль

Важливо не просто прописати показники і розрахувати план. Не менш важливо контролювати значення. Складається таблиця, в якій будуть вноситися фактичні дані по кожному працівнику або відділу (в залежності від цілей).

Після запуску системи ключових показників ефективності важливо відстежувати її роботу. Доцільно переглядати раз в тиждень фактичні дані, порівнювати їх з плановими показниками. Це допоможе скорегувати роботу співробітника або відділу при виявленні перших «проблем», переглянути плани і стратегію розвитку в цілому.

6. Якщо фактичні та планові показники кардинально відрізняються, необхідно зібрати ТОП-менеджмент, який допоможе зрозуміти причину таких відмінностей. Залежно від висновків виконується коригування плану або застосовуються заходи стягнення до співробітників.

7. Якщо планові показники КРІ не досягаються великим числом працівників, причина може бути прихована в завищених коефіцієнтах або в недостатньому старанності персоналу. Виявлення цього факту допоможе оперативно вжити заходів щодо підвищення ефективності їх діяльності.

Неграмотний підхід при розрахунку або інтерпретації ключових показників ефективності стає причиною істотних розбіжностей, може спричинити зниження результативності та навіть звільнення працівників, як з-за необ'єктивно зниженою, на їхню думку, оплатою праці, так і з-за відчутного психологічного тиску. З метою уникнення помилок при впровадженні даного інструменту не рекомендується:

1. Знижувати заробітну плату працівників. Оклад повинен бути збережений. А ось преміальний фонд може бути переглянтий. Система КВП спрямована не на «штрафи», а на мотивацію персоналу. Кожен співробітник повинен розуміти, що при певному старанності зможе заробити більше, ніж в попередньому місяці.

2. завищувати планові показники, намагаючись «підтягнути» співробітників. Якщо ті коефіцієнти, які з'явилися в графі «план», є свідомо



завищеними, ні один працівник навіть не буде намагатися їх досягти, розуміючи, що його чекає невдача. На тлі такої практики поточні показники можуть погіршитися. Необхідна об'єктивна оцінка можливостей своїх людей, щоб вибудовувати такі цілі, яких вони зможуть реально досягти.

3. використання «випадкових» КРІ. Щоб інструмент працював ефективно, потрібно скласти метрику з тими показниками, які важливі для конкретного підприємства.

4. довіряти розрахунок планових коефіцієнтів і подальший контроль над результатами КРІ некваліфікованим працівникам. Якщо розрахунки будуть проводитися непідготовленим співробітником, дані можуть бути значно спотворені. Це, завдасть істотної шкоди корпоративним настроям в колективі.

5. впроваджувати складні форми розрахунку. Незрозумілі формули заплутають процес. І тоді високий ризик помилок, які можуть призвести до конфлікту в колективі.

КРІ - ефективний помічник керівника, перевірений багаторічними практиками. Впровадження системи на конкретному підприємстві є складним багатоетапним процесом. Він потребуватиме фінансових, часових і трудових ресурсів. Але якщо проект буде успішно реалізований, технологія підвищить управлінську ефективність, стане важелем для розвитку бізнесу.

### Висновки до розділу 3

В результаті аналізу системи управління та мотивації персоналу на підприємстві запроповано ключові критерії ефективності успішного продавця: співвідношення консультацій та закритих продаж; середній чек покупки; дотримання стандартів магазину; відгуки на роботу продавця; якість виконання персональних задач.

Також рекомендовані ключові індикатори успішної реалізації технології «ключових показників» для підприємства дрогері-мережі: попередня розробка

стратегії, яка є визначальним чинником успіху; визначення цілі підприємства з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує фінансові витрати підприємства; наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності; підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу; постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівництва.

Щоб співробітники краще працювали, потрібна мотивація. Один із способів – платити більше тим, хто активніше працює. Для цього потрібні KPI. Розрахунок оплати праці за системою KPI мотивує співробітників працювати більше і краще, зберігаючи позитивний настрій в колективі. Співробітники самі проявляють ініціативу, розуміючи, що отримують заслужений бонус.

Систему KPI можна застосовувати до посад, ефективність яких легко вимірюється за допомогою конкретних критеріїв. Наприклад, робота продавця-консультанта (або менеджера з продажів) чи HR-директор. Якщо таких критеріїв немає, або на ефективність співробітника впливають додаткові чинники, то і застосовувати систему оцінки на основі KPI складніше.

Найчастіше результативність продавців-консультантів оцінюють тільки за обсягом продажів. Тому заробітна плата продавця зазвичай складається з окладу і премії, що залежить від виручки. Незважаючи на широке застосування цієї схеми, у неї є ряд істотних недоліків. Перший і головний недолік, вона погано мотивує продавців використовувати всі наявні можливості збільшення продажів. Другий - вона не мотивує продавців підвищувати лояльність і якість обслуговування покупців. Третій - вона, практично, не мотивує продавців підвищувати свій професійний рівень. Тому в роботі було розроблено збалансовану систему показників (KPI), що дозволяє не тільки ефективно управляти продажами, а й домагатися інших важливих цілей - підвищувати лояльність покупців, забезпечувати навчання і розвиток персоналу.

Неграмотний підхід при розрахунку або інтерпретації ключових показників ефективності стає причиною істотних розбіжностей, може

спричинити зниження результативності та навіть звільнення працівників, як з-за необ'єктивно зниженою, на їхню думку, оплатою праці, так і з-за відсутнього психологічного тиску.

Розробляти і впроваджувати систему оплати праці по КРІ повинен співробітник hr-відділу разом з керівником конкретного підрозділу. Їх завдання – спільно визначити ключові показники ефективності і при цьому призначити кожному показнику процентну долю.

## ВИСНОВКИ

Можна резюмувати, що в в дрогері-мережі існує два підходи до організації продажів. Ринковий підход - продаж будь-якою ціною, мета виправдовує засоби. Управління за КРІ - робота за правилами - щоб домогтися бажаного результату, потрібно правильно організувати процес. Як у першого, так і другого підходу є переваги і недоліки. Очевидно, що перший підхід простіше і дешевше в реалізації. Але у нього є важливий і не всіма розуміється недолік. Щоб він ефективно працював, бажано, щоб продавці були зірками. Людей, які можуть і хочуть бути зірками, на жаль, не дуже багато. В кінцевому рахунку, це вигідніше, тому що дозволяє домагатися бажаного результату без зірок. Їх замінює технологія.

КРІ в продажах допомагає визначити якість роботи не тільки кожного співробітника, але і компанії в цілому. Саме КРІ повинні бути єдиним мірилом вартості праці і показником результативності кожної філії / відділу / підрозділу / робочої групи. Знаючи, яких КРІ можна керувати всім процесом продажів: вносити зміни в маркетингову воронку, впливати на ефективність і покращувати систему мотивації персоналу. Показники ефективності повинні бути вимірними, простими і однаково зрозумілими для всіх, чий результат буде визначено конкретним показником.

На противагу поняттю «мотивація», «стимулювання» відноситься до більш зовнішнього впливу на працівника, різниця між якими полягає у віднесенні категорії «мотивація» до внутрішніх бажань щось зробити, а «стимулювання» неможливо здійснювати без зовнішнього впливу. Проте між поняттями «мотивація» та «стимулювання» спільним є те, що кінцевою метою є досягнення певного результату, який може полягати в ефективному управлінні підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності. Взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а

також надає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промисловим підприємством та мету трудової активності працівника. При правильній взаємодії мотивів та стимулів відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування механізму мотивації та стимулювання працівників промислового підприємства. Разом із тим, наукові уявлення щодо розвитку форм та методів стимулювання персоналу орієнтовані на розвиток адекватних потребам підприємства здібностей працівника, його професійних, ділових та особистісних характеристик, узгодження інтересів працівника та інноваційних стратегій діяльності підприємства.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводять беззаперечний факт – розвиток підприємства, в тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

Таким чином, вивчення та узагальнення здобутків існуючих теорій щодо визначення сутності мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності промисловим підприємством дає змогу у перспективах розробити дієвий механізм мотивації і стимулювання працівників в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності підприємством, який включає: визначення основних проблем під час управління персоналом та здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві, проведення діагностики існуючих систем мотивації та стимулювання персоналу на вітчизняних підприємствах, запозичення зарубіжного досвіду у формуванні механізму мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності промисловим підприємством.

Торгівля є важливою сферою господарювання держави та певною мірою визначає рівень її економічного розвитку, значною мірою обумовлює соціально-економічне становище суспільства. У зв'язку з цим постають

завдання, пов'язані із забезпеченням торговельних підприємств кваліфікованими працівниками, а оптимальність пріоритетів і механізмів кадрового забезпечення розглядається як передумова виконання сферою торгівлі своїх функцій.

Дрогері представляють магазини невеликої площі, в асортименті яких представлені товари повсякденного попиту: парфумерія, засоби для прибирання будинку, косметика, гігієнічні засоби, корисні дрібниці і невеликий асортимент продуктів харчування.

Провідні дрогері-мережі України у 2019 року посилили темпи розвитку в порівнянні з минулим роком і відкрили 183 магазина проти 136 точок роком раніше. Лідером за кількістю точок продажів є EVA – 974 магазини. Друге місце посіла мережа Watsons - 440 магазинів і 30 аптек у 110 містах країни. Третє - proStor, із 350 магазинами. PROSTOR - національна мережа магазинів краси та догляду, яка широко представлена у 22 регіонах України. Перший магазин був відкритий у 2005 році у Дніпрі. Сьогодні мережа нараховує понад 350 сучасних магазинів у більш ніж 80 містах України.

У частковому співвідношенні основу асортименту складають засоби по догляду - 46%, побутова хімія - 14%, декоративна косметика, парфумерія, біжутерія - 18%, аксесуари - 5%, супутні товари - 17%.

Ефективна кадрова політика торговельних підприємств повинна базуватись на реалізації системи заходів соціально-економічного, соціально-культурного та соціально-психологічного характеру.

Зараз штат співробітників мережі налічує понад 3 000 осіб. До елементів кадрової політики мережі PROSTOR можна віднести: формування та розвиток внутрішнього ресурсу, школа наставництва, єдина система навчання для всіх новачків, утримання існуючого персоналу, його рівня задоволеності і залученості в роботу, школа кадрового резерву і асесмент-центри тощо. PROSTOR дотримується найвищих стандартів роботи з клієнтами та високого рівня корпоративної культури

В структурі тату окремого магазину дрогері-мережі є: продавці-консультанти, керівник магазину, заступник керівника магазину. Найбільш затребувана професія в продажах - це продавець-консультант (менеджер з продажу). Заробітна плата продавця-консультанта складається з двох частин: базовий оклад і відсотки з продажу. Зарплата фахівця коливається в межах 10 000 грн на місяць. Зарплата продавця-касира становить 11 250 грн на місяць.

Згідно з дослідженнями, плинність кадрів залишається однією з найвищих серед інших галузей, доходючи часом до рівня 100-200%. Питання плинності, залучення та мотивації лінійного персоналу традиційно є найбільш гострими для роздрібного бізнесу.

Висока плинність персоналу, як правило, має місце вже на етапі стажування та випробувального терміну, а її причини носять комплексний характер. В роботі проведено аналіз причин такого кроку стажистів. Якщо виключити причини особистого характеру і звільнення з ініціативи роботодавця, то результати вийшли наступними: на першому місці - незрозуміле або несправедлива винагорода, графік роботи, умови праці, конфлікти з керівництвом і колегами. Проблема друга - колективні плани, які за задумом повинні сприяти «зростання згуртованості і формування корпоративного духу». Групові плани працюють до тих пір, поки вони виконуються без зусиль, самі собою. Як тільки виявляється, що необхідно працювати напружено за себе і «за того хлопця» - включаються механізми соціальної лінощів, що закінчується образами один на одного і, особливо, на керівництво, а також масової демотивацією.

Правильно вибудована система оцінки і винагороди співробітників дозволяє не тільки впливати на результативність, а й сприяє відтворенню потрібні для компанії поведінки співробітників.

В результаті аналізу системи управління та мотивації персоналу на підприємстві запропоновано ключові критерії ефективності успішного продавця: співвідношення консультацій та закритих продаж; середній чек покупки;

дотримання стандартів магазину; відгуки на роботу продавця; якість виконання персональних задач.

Також рекомендовані ключові індикатори успішної реалізації технології «ключових показників» для підприємства дрогері-мережі: попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху; визначення цілі підприємства з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує фінансові витрати підприємства; наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності; підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу; постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівництва.

Щоб співробітники краще працювали, потрібна мотивація. Один із способів – платити більше тим, хто активніше працює. Для цього потрібні KPI. Розрахунок оплати праці за системою KPI мотивує співробітників працювати більше і краще, зберігаючи позитивний настрій в колективі. Співробітники самі проявляють ініціативу, розуміючи, що отримують заслужений бонус.

Систему KPI можна застосовувати до посад, ефективність яких легко вимірюється за допомогою конкретних критеріїв. Наприклад, робота продавця-консультанта (або менеджера з продажів) чи HR-директор. Якщо таких критеріїв немає, або на ефективність співробітника впливають додаткові чинники, то і застосовувати систему оцінки на основі KPI складніше.

Найчастіше результативність продавців-консультантів оцінюють тільки за обсягом продажів. Тому заробітна плата продавця зазвичай складається з окладу і премії, що залежить від виручки. Незважаючи на широке застосування цієї схеми, у неї є ряд істотних недоліків. Перший і головний недолік, вона погано мотивує продавців використовувати всі наявні можливості збільшення продажів. Другий - вона не мотивує продавців підвищувати лояльність і якість обслуговування покупців. Третій - вона, практично, не мотивує продавців підвищувати свій професійний рівень. Тому в роботі було розроблено збалансовану систему показників (KPI), що дозволяє не тільки ефективно



управляти продажами, а й домагатися інших важливих цілей - підвищувати лояльність покупців, забезпечувати навчання і розвиток персоналу.

Неграмотний підхід при розрахунку або інтерпретації ключових показників ефективності стає причиною істотних розбіжностей, може спричинити зниження результативності та навіть звільнення працівників, як з-за необ'єктивно зниженою, на їхню думку, оплатою праці, так і з-за відсутнього психологічного тиску.

Розробляти і впроваджувати систему оплати праці по КРІ повинен співробітник hr-відділу разом з керівником конкретного підрозділу. Їх завдання – спільно визначити ключові показники ефективності і при цьому призначити кожному показнику процентну долю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві / О.М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6, Т. 3. – С. 194-197. 2.
2. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О.С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – № 4. – С. 119-125.
3. Выготский Л.С. Психология развития человека. / Л.С. Выготский. – Москва : Изд-во Смысл ; изд-во Эксмо, 2005. – 1136 с.
4. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором / В.В. Волинець // Форум права. – 2009. – № 1. – С. 92-98.
5. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снідерман. – Москва : Вершина, 2007. – 238 с.
6. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.
7. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 192 с.
8. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-62.
9. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І.В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 170-176.

10. Дороніна М.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / М.С. Дороніна, Т.С. Черкашина // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 1. – С. 4-15.
11. Емерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – Москва : Экономика, 1992. – 224 с.
12. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности / А.Г. Здравомыслов. – Москва : Политиздат, 1986. – 223 с.
13. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія / П.З. Капустянський. – Київ : ПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
14. Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно / Д. Карнегі; пер. з англ. – Рибінськ : Рибінський Будинок друку, 2007. – 205 с.
15. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
16. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников : монография / Г.Т. Куликов ; отв. ред. Д. П. Богиня. – [2-е изд.]. – К. : Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2006. – 244 с.
17. Лепейко Т.И. Проблемы мотивации творческой работы персонала / Т.И. Лепейко // Наукові праці ДонНТУ. – 2003. – № 59. – С. 169-177.
18. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н.О. Мазур // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Київ : КНЕУ. – 2005, Т. 2. – С. 173-182.
19. МакКлеланд Д. Мотивация человека : учебное пособие / Д. МакКлеланд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 672 с.
20. Машков К.Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення / К.Є. Машков // Часопис Київського університету права. – 2011. – № 1. – С. 193-196.

21. Назарова Г.В. Методика формування трудового потенціалу акціонерного товариства / Г.В. Назарова, Н.О. Панасюк // Економіка розвитку. – 2005. – № 2 (34). – С. 21-25.
22. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
23. Оучи У. Методы организации производства : японский и американский подходы / У. Оучи ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1984 – 184 с.
24. Парсонс Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс. – Москва : Академический Проект, 2000. – 880 с.
25. Подольчак Н.Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу / Н.Ю. Подольчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 11. – С. 134-144.
26. Пономаренко В.А. Мотивация труда на предприятиях рыночной экономики / В.А. Пономаренко, С.Б. Довбня, И.П. Клименко // Бизнес-Информ. – 1998. – № 13-14. – С. 118-121.
27. Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія / О.В. Притула [за ред. д.е.н., проф. ІРД НАН України М.А. Козоріза]. – Львів : ІРД НАН України, 2003. – 216 с.
28. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин / Д.М. Прусс // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2008. – № 4 (46). – С. 171- 179.
29. Солодянкіна О.В. Матеріальное стимулювання работников на підприємстві / О.В. Солодянкіна // Вестник ИжГТУ. – 2006. – Спецвып. – С. 79-83.
30. Сурков С.А. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников / С.А. Сурков // Вопросы экономики. – 2004. – № 8. – С. 90-101.

31. Тейлор Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор. – М. : НКПС Транспечать, 1925. – 276 с.
32. Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса; [пер. с англ. Е.П. Самсонов] / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер. – Минск : Попурри, 2004. – 528 с.
33. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; науч. ред. Е. А. Кочергина. – Москва : Контроллинг, 1992. – 112 с.
34. Хэкман Дж.Р. Теория характеристик работы / Дж.Р. Хэкман, Г.Р.Олдхэм / по Н.В. Прусовой. «Психология труда». – Москва : Эксмо, 2008. – 160 с.
35. Чирков В.И. Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека / В.И. Чирков // Вопросы психологии. – 1996. – № 3. – С. 116-130.
36. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн // Пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СанктПетербург : Питер, 2002. – 336 с.
37. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу / Р.О. Ющенко // Управління розвитком: збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. – 2011. – № 13 (110). – С. 47-49.
38. Adams J.S. Inequity in social exchange [Electronic recourse] / J.S. Adams // Advances in experimental social psychology. – 1965. – Vol. 2. – P. 267-299. – Access mode: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
39. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings / C.P. Alderfer. – New York : The Free Press, 1972. – 200 p.
40. Barnard C.I. The Functions of the Executive / C.I. Barnard. – Cambridge (MA) : Harvard University Press, 1938 – 384 p.
41. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. – Vol. 1: 1752-76. – London : The Athlone Press, 1968. – 424 p.
42. Festinger L.A. Theory of Social Comparison Process / L.A. Festinger // Human Relations. – 1954. – № 7(1). – P. 117-140.

43. Galli E.B. Das strategische Programm personell besetzen / E.B. Galli // Strategische Initiativen und Programme. – Gabler Verlag, 2011. – P. 143-167.
44. Goldthorpe J. The affluent worker: political attitudes and behaviour / John H. Goldthorpe, David Lockwood, Frank Bechhofer, Jennifer Platt. – Cambridge : Cambridge University Press, 1968. – 104 p.
45. Hamilton W. Institution. Encyclopedia of the Social Sciences / W. Hamilton. – New York : Macmillan, 1932. – 84 p.
46. Hellmann T.F. Incentives and Innovation: A Multi-Tasking Approach [Electronic recourse] / T.F. Hellmann, V. Thiele // SSRN Journal. – 2008. – November 12. – Access mode: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1301712](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1301712)
47. Lewin K. Group Decision and Social Change // In G.E. Swanson, I.N. Newcomb and E.L. Hartley (Eds.). Readings in Social Psychology. (Rev. ed.). – New York : Holt, Rinehart and Winston, 1952.
48. Likert R. The Human Organization / R. Likert. – New York : Mc Graw-Hill, 1967. – 258 p.
49. Maslow A. A Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. – 1943. – Vol. 50. – № 4. – P. 370-396.
50. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y. : McGraw-Hill, 1960. – 256 p.
51. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.
52. Porter L.W. Managerial Attitudes and Performance / Lyman W. Porter, Edward E. Lawler. – Homewood : Richard D. Irwin, 1968. – 165 p.
53. Simon H.A. A Behavioral Model of Rational Choice / H.A. Simon // Quarterly Journal of Economics. – February 1955. – Vol. 69. – P. 99-118.
54. Skinner B.F. Beyond Freedom and Dignity / B.F. Skinner. – New York : Alfred A. Knopf, 1971. – 320 p.

55. Vroom V.H. Work and motivation [Electronic recourse] / V.H. Vroom. – New York: R.E. Krieger Publishing Company, 1964. – 331 p. – Access mode: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>.

56. Офіційний сайт компанії PROSTOR <https://prostor.ua/ua/o-nas/>