

УДК 331.101.26

І. В. Шостак,
аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЗАСТОСУВАННЯ SMART-ПІДХОДУ ДО ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ КРІ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

I. Shostak,
postgraduate student of economics and finance companies, Kyiv National University of Trade and Economics, m. Kyiv

SMART-ZASTROSUVANNYA APPROACH TO THE BASIS OF KPI PERFORMACE EVALUATION TRADE ENTERPRISE STAFF

У статті запропоновано модель оцінки результативності стимулювання праці персоналу та можливості її застосування на підприємствах торгівлі України. В основу покладено SMART-підхід, який заснований на застосуванні так званих SMART-критеріїв, які відповідають головній цілі підвищення результативності трудової діяльності підприємства торгівлі.

In the article the model for evaluating performance incentive of staff and the possibility of its use in trade of Ukraine. As based on the SMART-approach based on the use of so-called SMART-criteria that meet the main goals of increasing the effectiveness of work trade.

Ключові слова: SMART-підхід, KPI, система оплати праці, стимулювання праці, підприємства торгівлі.

Key words: SMART-approach, KPI, wage system, work incentives, trade.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління структурними підрозділами підприємств торгівлі 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]. Негативний досвід підприємств торгівлі, що використовують по черзі різноманітні економічні інструменти з метою досягнення конкурентних переваг без певної системи, свідчить про необхідність розробки комплексних моделей стимулювання праці, що поєднують активаційні інструменти, інтегрують у собі кілька методологій поліпшення. У цей час намітилася тенденція до використання безтарифних систем і форм оплати праці на цих підприємствах. Це пояснюється тим, що саме безтарифна система оплати праці дозволяє роботодавцям погодити розмір заробітної плати з підсумками господарської діяльності підприємства, визначати внесок кожного працівника в кінцевий результат діяльності, регулювати фонд оплати праці, не допускаючи перевитрати його цільового рівня, що призводить до успішної діяльності підприємства на ринку. Безтарифний варіант організації заробітної плати ставить заробіток

працівника в повну залежність від кінцевих результатів роботи як особистих, так і трудового колективу в цілому. Тому застосування даної системи виправдане там, де є можливість точно врахувати ці кінцеві результати, де сформовані умови для загальної зацікавленості і відповідальності за їхні досягнення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню прогресивних систем оплати праці та мотивації працівників на підприємствах різної галузевої приналежності присвячені праці українських дослідників В.А. Бортника [1], Н.М. Горобця С. Цимбалюк [3], Л. Червінської [4], Г.Т. Шкуріна. Однак залишаються недослідженими питання використання новітніх систем оплати праці у торгівлі.

Метою дослідження є обґрунтування послідовності формування компенсаційного пакета стимулювання праці персоналу підприємств торгівлі на основі індикативних коефіцієнтів ефективності.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Найбільш ефективна система стимулювання праці для підприємств торгівлі включає: підсистему оплати праці за результатами діяльності; підсистему преміювання; підсистему "участі в прибутках" (рис. 1).



Рис. 1. Структура системи стимулювання праці підприємств торгівлі

Як свідчать дані рисунка 1 ефективно збалансоване стимулювання праці досягається за рахунок комбінованого застосування трьох активізаційних інструментів (методик): управління результативністю на основі KPI, управління компетенціями і грейдування. Модель комбінованого активізаційного інструментарію з метою активізації управлінських механізмів, застосовуваних на підприємствах торгівлі, що оптимально поєднує три інструменти: управління результативністю на основі KPI, управління посадовою ієрархією з використанням грейдування для визначення компенсаційного пакета та методика оцінки і ранжирування посад на основі моделі компетенцій.

Запропонована модель базується на використанні SMART-підходу, що заснований на застосуванні так званих SMART-критеріїв, які повинні відповідати головній цілі підвищення результативності трудової діяльності. SMART — це аббревіатура, утворена першими літерами англійських слів: конкретний (specific); вимірний (measurable); досяжний (attainable); значимий (relevant); співвідносний з конкретним терміном (time-bounded) (табл. 1).

У світовій практиці при впровадженні системи KPI використовується метод оцінки результатів діяльності підприємства в цілому або окремих її співробітників шляхом застосування показників, критеріїв виконання бізнес-процесів і зіставлення їх зі стратегічними, тактичними і операційними цільовими орієнтирами для одержання величини відхилення (різниці) між цільовим і фактичним значенням показника. Ключові показники тому так і називаються, що вибираються із безлічі інших, менш значимих. Тому ключових

показників не повинно бути велика кількість: на практиці рекомендується обмежуватися п'ятьма — сьома (максимум — десятьма). Але саме використання обмеженої кількості KPI приводить до більш об'єктивної і значимої оцінки результатів бізнесу, що обов'язково слід урахувати при розробці всієї системи показників ефективності. На основі аналізу існуючих підходів до визначення показників, що включаються в систему KPI, була розроблена авторська класифікація основних видів ключових показників ефективності діяльності підприємства (рис. 2).

Відповідно до SMART-моделі принципами визначення системи показників, що включаються в систему KPI моделі оцінки результативності системи стимулювання праці є: оптимальна кількість показників 5—10 (максимальна кількість — не більш 25). Показники легко розраховуються на підставі даних звітності підприємства, відсутня суб'єктивність у визначенні показників; планові завдання реально досяжні (імовірність досягнення не менш 70—80%); показники встановлені відповідно до зони відповідальності відділу (співробітника).

Значення показників визначені у відповідності зі специфікою діяльності підприємства (наприклад, для торгових точок мережі в різних регіонах встановлюється різний план по продажах); система показників і їх значення частково переглядаються з періодичністю приблизно 1 раз у рік. Визначення ключових факторів відбувається на підставі аналізу можливих шляхів поліпшення п'яти SMART-критеріїв: specific (конкретний), measurable (вимірний), achievable (досяжний), relevant (актуальний) та time-bound (обмежений у

Таблиця 1. Застосування SMART-підходу до обґрунтування системи KPI оцінки результатів роботи персоналу підприємства торгівлі

| Буква | Значення | Пояснення |
|-------|-----------------------------------|---|
| S | Specific (Конкретний) | Встановлення конкретних та досяжних завдань для кожного працівника |
| M | Measurable (Вимірний) | Встановлення реальних завдань для кожного працівника, які піддаються обрахуванню |
| A | Attainable, Achievable (Досяжний) | Пояснюється, за рахунок чого планується досягти ціль. І чи можливо її досягти взагалі? Наприклад, "збільшити товарооборот підприємства на 25%, щодо товарообороту поточного року за рахунок зниження витрат обігу, підвищення обсягу продаж і скорочення штату зайнятих на виконанні автоматизованих операцій співробітників на 80% від поточного кількості" |
| R | Relevant (Актуальний) | Визначення істинності мети. Чи дійсно виконання даної задачі дозволить досягти бажаної мети. Необхідно впевнитися, що виконання даного завдання дійсно необхідно. Наприклад, якщо брати "скорочення штату зайнятих на виконанні автоматизованих операцій співробітників на 80%" у якості окремої підцилі, яка також вирішується за допомогою моделі SMART, то співробітників можна не звільняти, а перевести на інші посади, на яких ці співробітники зможуть принести підприємству дохід, а не просто економію |
| T | Time-bound (Обмежений у часі) | Визначення тимчасового тригера/проміжку, по настанню/закінченню якого повинна бути досягнута мета (виконане завдання). Наприклад, "До закінчення другого кварталу наступного року збільшити товарооборот підприємства на 25% щодо товарообороту поточного року за рахунок зниження витрат обігу, підвищення обсягу продаж і скорочення штату зайнятих на виконанні автоматизованих операцій співробітників на 80% від поточного кількості" |

часі) у кожній зі складових системи оцінки ефективності діяльності наступним чином (рис. 3).

Наступний етап у побудові системи оцінки ефективності роботи персоналу підприємства полягає у визначенні показників, завдань і ініціатив по виділених цілям у стратегічній карті і їх поширенню за організаційною структурою підприємства. Усі певні стратегічні цілі виражаються в показниках (KPI), за якими буде відбуватися оцінка досягнення цих цілей. Для кожного KPI виділяється завдання — цільовий рівень, який повинен бути досягнутий або перевищений. Ці показники встановлюються в якості оціночних різним виконавцям та підрозділам підприємства. Оцінка діяльності підрозділів та окремих працівників відбувається на підставі порівняння KPI із цільовим значенням. Ініціативи являють собою набір заходів, які пропонується здійснити для досягнення необхідного KPI.

З допомогою узагальнених показників, які характеризують у кожен із груп SMART-критеріїв, об'єднавши значення узагальнюючих показників по чотирьом групам, стає можливим одержати якісний невартісної інтегральний показник оцінки результативності системи стимулювання праці підприємств торгівлі за SMART-критеріями, який має такий вигляд:

$$K_{рез.} = K_{конкретний} + K_{вимірний} + K_{досяжний} + K_{актуальний}.$$

Для наочності ілюстрації використання запропонованої моделі необхідно представити результати розрахунків у вигляді матричної моделі оцінки, що дає можливість представити не тільки результати розрахунків досягнутого рівня результативності системи стимулювання праці, а й за допомогою введення п'ятого SMART-критерію Time-bound (Обмежений у часі) — динаміку цього процесу (рис. 4).

У запропонованій матриці оцінки досягнутого рівня результативності системи стимулювання праці (рис. 4) у якості критерію Time-bound (Обмежений у часі) пропонується використовувати рівняння "ефективності витрат на утримання робочої", що дозволяє оцінити динаміку результативності системи стимулювання праці у часі. Розрахунки проведеного оцінювання результативності системи

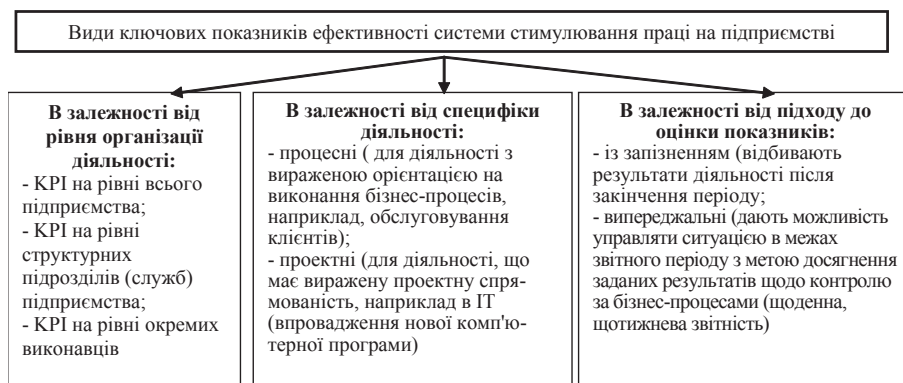


Рис. 2. Основні види ключових показників ефективності системи стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі

стимулювання праці для досліджуваних підприємств довели, що для підприємств середня величина інтегрального показника результативності, но при цьому середній темп росту витрат на утримання робочу силу, що свідчить про слабку ідентифікацію системи стимулювання праці до вимог ринку.

У якості узагальнюючого показника оцінки ефективності системи стимулювання праці може виступати операційний важіль, як інструмент управління операційним прибутком, заснований на вивченні співвідношення постійних і змінних витрат. Чим нижче питома вага постійних витрат у загальній сумі витрат підприємства, тим у більшому ступені змінюється величина прибутку стосовно темпів зміни валової виручки (обсягу продажів за встановленими цінами).

Коефіцієнт операційного левериджу розраховується за формулою:

$$EVA = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{змінні витрати}}$$

Чим вище значення коефіцієнта операційного левериджу, тим більшою мірою воно здатне прискорювати темпи приросту операційного прибутку стосовно темпів приросту обсягу реалізації товарів (надання послуг). Принципова формула розрахунку цього показника має вигляд:

$$E\phi_{op} = \frac{ТОП}{ТРТ},$$

де $E\phi_{op}$ — ефект операційного левериджу, ТОП — темп приросту операційного прибутку, %;

ТОП — приросту обсягу реалізації товарів, %.

При однакових темпах приросту обсягу продажу товарів (надання послуг) підприємство, що має більший коефіцієнт операційного левериджу, за інших рівних умов завжди буде в більшій мірі прирощувати суму свого операційного прибутку в порівнянні з підприємством з меншим значенням цього коефіцієнта. Конкретне співвідношення приросту суми опера-

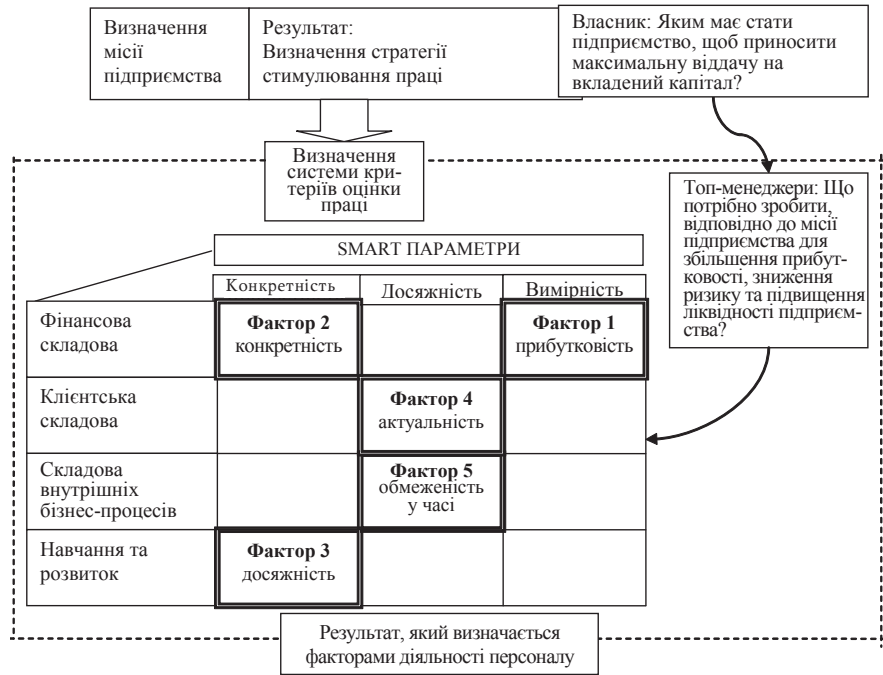


Рис. 3. Виділення факторів — ключових показників оцінки результативності системи стимулювання праці підприємства торгівлі

ційного прибутку та суми обсягу реалізації, що досягається при визначеному коефіцієнті операційного левериджу, характеризується показником "ефект операційного левериджу".

ВИСНОВКИ

Визначення впливу розробленої системи стимулювання праці персоналу на результативність діяльності підприємства базується на використанні операційного левериджу (важеля) як одного із головних показників впливу структури витрат на утримання персоналу на прибутковість підприємства. Системний підхід до впровадження комбінованої моделі стимулювання праці персоналу підприємств торгівлі на основі активаційних економічних інструментів дозволить топ-менеджменту досліджу-

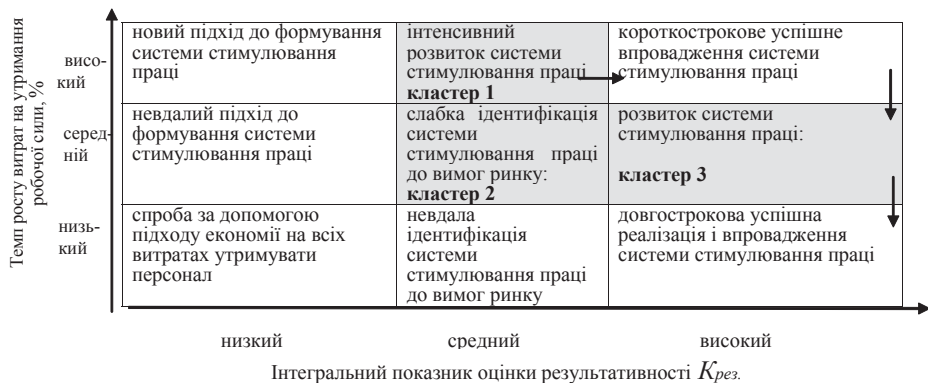


Рис. 4. Матриця оцінки інтегрального показника результативності системи стимулювання праці

ваних підприємств, застосовуючи активаційний інструментарій, підвищити функціональний потенціал управління, оперативно оцінювати ефективність діяльності структурних підрозділів, а керівництву цих підрозділів — ефективність конкретних співробітників досягнення ними бізнес-цілей, установлених на певний період, і ухвалювати правильні рішення після аналізу результатів. Застосування запропонованої комбінованої моделі стимулювання праці персоналу підприємств торгівлі забезпечило наступні переваги: дозволило впорядкувати найбільш проблемні зони відповідальності; підвищило прозорість досягнення результату і сформувало відповідність очікувань результатам діяльності; показало керівникові і кожному працівнику, хто і яким чином впливає на результат і що він повинен для цього виконати.

Література:

1. Бортник В.А. Кадровий потенціал: оцінка і перспективи підвищення / В.А. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. — 2007. — № 1. — С. 50—53.
2. Армстронг М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы труда и вознаграждения персонала: пер. с англ. / М. Армстронг, Т. Стивенс; ред. Т.В. Герасимова; пер. О.В. Теплых. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 512 с.
3. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика / С. Цимбалюк // Довідник аграрника. — 2009. — № 2 (80). — С. 86—98.
4. Червінська Л. Новий підхід до оплати праці сільськогосподарських працівників / Л. Червінська, С. Мала // Пропозиція. — 2009. — № 3. — С. 46 — 49.
5. Яценко О.І. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці / О.І. Яценко, А.О. Шевцова // Науковий вісник НЛТУ. — 2006. — Вип. 16.1 — С. 284—289.
6. Бондаренко А.В. "Карта бизнеса. Где вы находитесь с точки зрения системы сбалансированных показателей" / А.В. Бондаренко // Маркетолог. — 2006. — № 10 (84). — С. 88—92.
7. Погодина О.Н. Формирование и применение системы ключевых показателей эффективности деятельности на предприятиях гостиничного бизнеса: автореф. дис. канд. экон. наук. спец.: 08.00.05 — Эк. и упр. нар. хоз. (эк-ка, орг-я и упр-е предприятиями, отраслями, комплексами — сфера услуг) / О.Н. Погодина / Росс. гос. социальн. ун-т. — М., 2012. — 25 с.
8. Фінансовий леверидж як інструмент управління структурою капіталу / А.М. Садеко-

ва, В.Д. Такаджи [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45554.doc.htm

9. Литягин А. Грейды или KPI? / А. Литягин [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://blog.lityagin.ru>

10. Письмаров А. Как оценивать эффективность работы компании / А. Письмаров // Генеральный Директор. — 2006. — № 2. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.cfin.ru/ias/manacc/efficiency.shtml>

References:

1. Bortnyk, V. A. (2007), "Human resources: assessment and prospects improving", *Visnyk Kyivs'koho instytutu biznesu ta tekhnolohij*, Vol. 1, pp. 50—53.
2. Armstrong, M. (2007), *Oplata truda: Prakticheskoe rukovodstvo po postroyeniю optimal'noy systemy truda y voznazhazhdeniya personala [Remuneration: A practical guide to building an optimal system and remuneration of staff]*, *Balans Byznes Buks*, Dnepropetrovsk, Ukraine.
3. Tsybaliuk, S. (2009), "Hreydova system of evaluation of positions and wages: methodology, technique, practice", *Dovidnyk ahrarynka*, vol. 2, no. 80, pp. 86—98.
4. Chervins'ka, L. (2009), "A new approach to wage agricultural workers", *Propozytsiia*, vol. 3, pp. 46—49.
5. Yashchenko, O. I. (2006), "The efficient material incentives work", *Naukovyj visnyk NLTU*, vol. 16.1, pp. 284—289.
6. Bondarenko, A. V. (2006), "Map business. Where vy nahodytes from the point of view sbalansyrovannyh system indicators", *Marketoloh*, vol. 10 no. 84, pp. 88—92.
7. Pohodyna, O. N. (2012), "Formation and application of the system of key performance indicators in the enterprises of hotel business", Ph.D. Thesis, *Economy, Ross. hos. sotsyal'n. un-t, Moscow, Russia*.
8. Sadekova, A. M. and Takadzhi, V.D. (2009), "Financial leverage as a tool for managing its capital structure", available at: http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45554.doc.htm (Accessed 12 June 2015).
9. Lytyahyn, A. (2013), "Grady or KPI", *HRMagazine*, [Online], available at: <http://blog.lityagin.ru> (Accessed 12 June 2015).
10. Pys'marov, A. (2006), "As otsenyvat Efficiency work company", *Heneral'nyj Dyrektor*, [Online], available at: <http://www.cfin.ru/ias/manacc/efficiency.shtml> (Accessed 12 June 2015).

Стаття надійшла до редакції 24.06.2015 р.