

*Секція: Економіка праці і управління персоналом*

**ЧЕРЕВКО О.Л.**

Науковий керівник

**ЮРЧЕНКО К.А**

*Магістр,*

*Дніпропетровськ а державна фінансова академія*

*м. Дніпропетровськ, Україна*

**КОВАЛЬЧУК І.В.**

*Магістр,*

*Дніпропетровськ а державна фінансова академія*

*м. Дніпропетровськ, Україна*

### **Аналіз формування бізнес-процесу оцінювання персоналу на основі технології КРІ**

Характер сучасного розвитку економіки, обумовлений наявністю динамічного зовнішнього середовища, стимулює усі галузі національного господарства до активізації інноваційної діяльності. У свою чергу успішність інноваційного розвитку підприємства значною мірою залежить від його кадрового потенціалу, адже на сучасному етапі розвитку бізнес-технологій ключовими ресурсами будь-якої організації, поряд із фінансовими, інформаційними, технологічними, є людські ресурси, тобто підприємства конкурують у тому числі на рівні професійного розвитку своїх працівників – їхніх знань, умінь, навичок, компетенцій. А відтак для найбільш раціонального та ефективного використання людського потенціалу підприємства необхідно правильно побудувати систему його оцінки на основі ключових для підприємства показників ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання щодо управління персоналом на основі ключових показників ефективності висвітлювали у своїх працях такі вчені як Кизим М.О., Пилипенко А.А.,

Зінченко В.А. По даній проблематиці значну популярність завоювали роботи Гончарової С. Ю. та Ключкова А. К., що висвітлювали питання мотиваційного впливу системи оцінки на основі КРІ на персонал. Тож, на основі наукових праць [1,5] вважаємо за доцільне провести обґрунтування доцільності використання системи КРІ для формування ефективної системи оцінювання персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Першочергово варто визначити, що ефективне та раціональне відтворення людського капіталу є одним із пріоритетних завдань будь-якої організації, адже підприємство інвестує певну кількість матеріальних та нематеріальних ресурсів, справедливо очікуючи при цьому повної віддачі кожного із працівників. У такому разі виникає об'єктивна необхідність в оцінці персоналу за допомогою системи показників Key Performance Indicators (KPI), за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників. Дана система має багато спільного із звичайним плановим підходом, з однією відмінністю: показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних КРІ усього підприємства.

В основі розробки КРІ лежать стратегічні цілі підприємства й ключові бізнес-процеси, що в ній відбуваються. Мета створення подібних систем – чітко позначити показники, за якими менеджмент зможе встановити, наскільки ефективно була виконана робота, і зробити критерії й інструменти оцінки максимально прозорими для підприємства й співробітників [1, с.39].

Система ключових показників ефективності діяльності активно застосовується західними компаніями протягом більш ніж 10-ти років. Індикатори КРІ використовують такі всесвітньо відомі компанії, як Siemens, ORACLE, Microsoft, IBM, Capgemini, Accenture, Deloitte, HP, SAP, WipPRO. Всі вищевказані компанії протягом тривалого часу використовують збалансовану матрицю КРІ, що дозволяє не

тільки ефективно управляти продажами, а й підвищувати лояльність покупців, забезпечувати навчання і розвиток персоналу тощо [2].

Таким чином закордонній досвід показує, що система КРІ зосереджена на стратегічному управлінні, поєднуючи глобальні цілі підприємства з цілями підрозділів і окремих працівників, тому запровадження такого методу оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах України має дозволити підвищити якість роботи персоналу та ефективність діяльності підприємства в цілому. Адже на основі порівняння показників з КРІ визначаються досягнуті результати співробітника, що надалі дозволить винагороджувати його за виконану роботу.

Варто зазначити, що система КРІ складається із набору показників, які відображають ефективність діяльності підприємства, організації чи її підрозділів, процес розробки даної системи є трудомістким, але в результаті процес управління організацією буде продуктивнішим. Основні етапи формування системи ключових показників на підприємстві наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Заходи щодо формування системи КРІ

Зміст роботи
Уточнення цілей організації
Створення робочої групи
Формування цілісної стратегії впровадження та розвитку ключових показників ефективності
Відбір ключових показників ефективності для підприємства в цілому
Розробка цілей та задач підрозділів та показників їх ефективності
Проведення тренінгу для працівників підприємства щодо пояснення суті впроваджуваної методики
Побудова алгоритму збору даних для розрахунку преміальних виплат
Узгодження показників ефективності роботи підрозділів та їх ваги;
Планування та розрахунок преміального фонду підприємства та підрозділів
Створення єдиної бази даних та включення до неї показників виробництва
Розробка структури звітності та регламентуючих документів
Впровадження системи ключових показників в тестовому режимі
Контроль за результатами роботи системи

Уточнення показників ефективності для підтримки їх актуальності

Таким чином після розбиття планового процесу на окремі роботи, складення переліку робіт, визначення послідовності їх виконання, можна виділити один із найвагоміших етапів проекту впровадження КРІ - визначення топ-менеджерами компанії більш конкретних цілей на основі основної стратегічної мети та концепції бізнесу компанії[5, с.72-75].

Проте, слід взяти до уваги той факт, що нераціонально підібрані й неналежним чином збалансовані показники можуть негативно вплинути на реалізацію обраної підприємством стратегії. Адже показники розробляються відповідно до першочергово сформульованої цілі.

Існує ряд принципів, у відповідності до яких слід формувати набір ключових показників ефективності: система індикаторів повинна підходити для всіх організаційних рівнів; критерії оцінювання повинні мінятися та корегуватися відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища; можливість згрупувати численні показники в загальний індекс; кількісна оцінка показників повинна переважати якісну; вибір декількох ключових показників, з подальшою їхньою деталізацією; критерії оцінки мають цільові (контрольні) значення[3, с. 142].

У таблиці 2 наведена система найпоширеніших КРІ, які використовуються західними компаніями[4, с.16].

Таблиця 2. Система показників для оцінки результатів роботи КРІ

Показник	Хто оцінюється	Для чого може бути використаний
ЕВІТ, прибуток	Генеральний директор, директори філій, відповідальні за дохідну і видаткову частину свого бюджету	Розрахунок бонусів, резерв самофінансування, одержання кредитів, оцінка рентабельності вкладень і т. д.
GrossMargin, рівень прибутковості(у відсотка)	Керівники відділів, напрямків бізнесу, що розвивають продукт або послугу	Для оцінки перспектив розвитку продукту, впливу попиту на товар або послугу, вплив конкуренції
Turnoverratio, ротація кадрів	Директор з персоналу, керівники структурних підрозділів компанії, що мають окремих	Для оцінки впливу плинності кадрів на результати бізнесу, виявлення резервів економії, оцінка ефективності роботи кадрового

	штатний розклад	апарату
Середній обсяг продажів	Відділ продажів, менеджер з продажів	Планування дохідної частини бюджету підрозділу, вимір ефективності кожної людини та розподіл преміального фонду

Важливо визначити, що деякі українські підприємства користуються даною системою, зокрема ПрАТ «Агро-Союз». Дане підприємство має програму нематеріального стимулювання персоналу, суть якої полягає у здійсненні впливу на інтенсивність роботи персоналу з метою безпосереднього покращення показників ефективності КРІ. Результатом такої обґрунтованої політики управління персоналом на ПрАТ «Агро-Союз» є підвищення продуктивності праці як основного показника результативності діяльності підприємства.

**Висновки:** таким чином можна стверджувати, що формування системи оцінки персоналу на основі ключових показників ефективності є однією із складових процесу управління персоналом, якій належить особлива роль в оперативному і стратегічному управлінні персоналом. Адже саме в оперативному управлінні оцінка персоналу є важливим знаряддям як успішного пошуку, так і мотивування працівників, а у стратегічному – використовується як засіб об'єднання людських ресурсів навколо стратегії організації, формування її культури та розвитку людського капіталу. Використання системи КРІ надає можливість вирішити низку проблемних питань пов'язаних із формуванням фонду оплати праці, встановленням розміру індивідуальної винагороди та утриманням найкращих працівників у штаті організації. А від так для того, щоб залишатися конкурентоспроможною організацією, необхідний саме такий механізм узгодження стратегії підприємства із динамічним зовнішнім середовищем.

### **Література:**

1. Гончарова С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком.- 2012.- №6( 82).- С. 39-2. Зінов'єва

А.А.Зарубіжний досвід застосування Key Perfomance Indicators персоналу  
торгової організації [Електроний ресурс].-Режим  
доступу:<http://www.tisbi.ru/assets/Site/Science/--2014/KEY3.pdf3>. Кизим М.О.,  
Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: Монографія.  
– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. – 192 с. 4. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала.  
Полный сборник практических инструментов // М.: Эксмо. – 2012. – С. 16. 5.  
Розгон А. О. Побудова стратегічної карти реалізації цілей підприємства / А. О.  
Розгон // Управління розвитком. - 2014. - № 14. - С. 72-75