
**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

МЕХАНИЗМЫ КРІ-ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

И.Н. Аверина, Я.А. Семашко

Брестский государственный технический университет

Аннотация. В статье рассматривается актуальный вопрос управления персоналом – мониторинг деятельности работников и оценка результатов. Для управления оценкой результатов рассматривается возможность разработки критериев КРІ – ключевых показателей эффективности. Привязка учета КРІ к регулярному мониторингу деятельности персонала при помощи развивающихся IT- технологий – перспективная задача современного менеджмента.

Ключевые слова: управление персоналом, результат деятельности, мониторинг, КРІ, ключевые показатели эффективности, стимулирование, мотивационная политика.

STAFF KPI-ASSESSMENT TECHNIQUES

I.N. Averina, Y.A. Semashko
Brest State Technical University

Abstract. The article deals with a pressing issue for personnel management – monitoring the employees' activities and evaluating results. To manage the assessment of results, the possibility of developing KPI criteria – key performance indicators is considered. Linking KPI-metrics to regular monitoring personnel' activities with the help of developing IT technologies is a relevant task of modern management.

Keywords: personnel management, performance, monitoring, KPI, key performance indicators, incentives, motivational policies.

Успешность организации напрямую зависит от взаимной работы руководства и персонала, их взаимодействий и эффективности управления всеми бизнес-процессами.

Основная проблема управления персоналом – это часто отсутствие адекватной связи между планами, исполнением и фактическим результатом. Одной из причин является неэффективная оценка результативности и не развитая мотивация труда. В качестве методики определения результативности работы сотрудников были изобретены индикаторы, определяющие и дающие оценку деятельности персонала.

Выделяют три типа показателей деятельности организации (рис. 1):

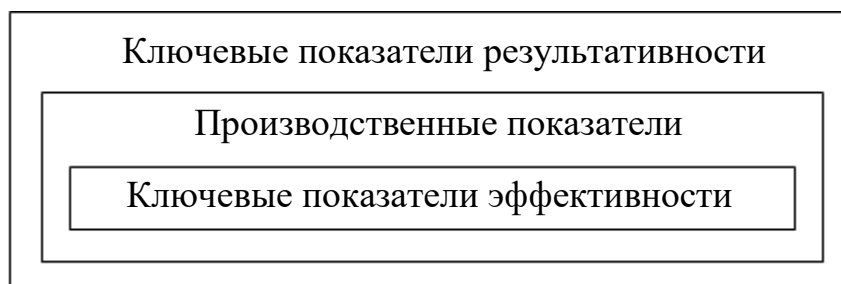


Рис. 1. Иерархия показателей деятельности организации

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) указывают на то, как можно улучшить деятельность организации. Производственные показатели (П) говорят о загрузке мощностей. Ключевые показатели результативности (КР) показывают полученный итог работы [1]. Основное правило показателей – правило «10/80/10», предполагающее использовать в организации 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и около 10 ключевых показателей эффективности.

Показатели следуют друг за другом. Чем глубже мы внедряемся в бизнес-процессы организации и производства предприятия, тем больше информации для нас предоставляется. Главная особенность индикаторов – ориентация на результат. Особый интерес представляет система ключевых показателей эффективности (КПЭ, от англ. – Key Performance Indicator), которая была предложена для оценки деятельности американским экономистом П. Друкером.

Примеры основных показателей КПЭ: план продаж, процент выполненных в срок заказов, невыполненные заказы, клиентская оценка качества обслуживания, доля рынка, рыночная концентрация, индекс развития бренда, соблюдение бюджета, объем продаж, товарные связи, время полного цикла производства, эффективность труда и другие.

Для достижения наилучших результатов многие ключевые показатели эффективности координируют работу несколько отделов, подразделений или групп сотрудников. Чаще всего КПЭ применяются для оценки работы производственного (административно-управленческого) персонала.

Показатель должен быть количественно измерим, малозатратным по времени для расчета и по использованию ресурсов. И вот эти требования чаще всего и вызывают наибольшие затруднения в применении КПЭ-методики на практике.

Показатели эффективности имеют не обязательно финансовый характер, часто отслеживаются руководством, требуют понимания и ответственности как конкретного работника, так и всего персонала, положительно и в значительной степени влияют на результат [1].

Ключевые показатели эффективности можно классифицировать по временному ориентиру: оперативные и стратегические. Оперативные показатели отражают текущую деятельность предприятия и его подразделений, помогают целям и задачам соответствовать изменяющимся условиям. Такие показатели характеризуют качество поставляемого сырья и изготавливаемой продукции, анализируют корректность организации производства. Стратегические показатели отвечают за результат деятельности предприятия за определенный период, позволяют правильно строить планы и намечать цели на следующий период. Они характеризуют движение денежных потоков, помогают рассчитать такие финансовые показатели деятельности предприятия, как, например, рентабельность и платежеспособность [2].

Базисная формула расчета КРІ за отчетный период выглядит следующим образом:

$$\text{Результат} = \frac{\text{Фактический результат} - \text{Критический уровень}}{\text{Нормальный результат} - \text{Критический уровень}} \cdot 100\% \quad (1)$$

Полученный результат в процентном выражении является нормой выполнения работы. Норма достигнута, если результат меньше 100%.

Заложенные в основу методики использования показателей КРІ теории «идеи контроля» и «пересмотра и управления целями» предполагают предвидение результатов по поставленным целям и планирование их достижения за счет выполнения КРІ. Ключевые показатели эффективности признаны одной из самых действенных систем стимулирования и мотивации сотрудников на предприятии, так как при выполнении КРІ персонал будет вознагражден, что является сильной мотивацией для работников [2].

Благодаря системе КРІ, при оплате труда фиксируются плановые и фактические показатели. Таким образом, руководитель ясно понимает то, как мотивировать сотрудника и за что. Сотрудник при этом тоже четко видит плюсы и минусы своей работы и осознает, какие действия могут принести ему вознаграждение, а за что полагается взыскание. Также важно помнить, что мотивация сотрудников может быть выражена и не в денежном измерении, а, например, моральным поощрением и благодарностью от руководства, повышением репутации или рейтинга, карьерным повышением, культурно-оздоровительными мероприятиями за счет компании.

Эффективность применения разработанной на предприятии системы КРІ напрямую зависит от автоматизации процесса сбора результатов труда и расчета оценок по показателям. Речь идет не о наиболее часто применяемых для этих

целей Excel-таблицах и возможности обработки отчетов персонала на основе Google-форм, а о дополнительном функционале, предпочтительно встроенном в уже используемую на предприятии учетную систему, создающую единое аналитическое пространство. Особый интерес и актуальность, по мнению авторов, представляют настройки механизмов KPI-мониторинга в тиражируемых комплексных ERP-системах управления, позволяющих автоматизировать сразу множество бизнес-процессов предприятия, включая HRM-сферу (от англ. – Human Resource Management). Несомненно, наиболее прогрессивные решения в этом направлении предлагают такие фирмы-разработчики ERP-систем, как 1С, Галактика, SAP. Их особая ценность – в возможности интеграции KPI-оценок труда с системой расчета заработной платы персонала. Однако вся сложность применения типовых решений состоит в адаптации встроенных механизмов к задачам пользователя, например, разработка справочника с матрицей KPI-оценок и условий его обработки при расчете зарплаты. В тоже время, существует достаточно много специализированных разработок для автоматизации KPI-мониторинга, которые предусматривают возможности импорта результатов труда персонала из 1С и других учетных систем для их последующей обработки и оценки. При этом основная и очень перспективная тенденция развития таких приложений – использование облачных платформ и работа через интернет-браузер [3].

Разработка руководством адекватных критериев оценки KPI и соответственной мотивационной политики, привязка ее к регулярному мониторингу деятельности персонала при помощи развивающихся информационных технологий – основная и перспективная задача современного менеджмента. Выбор программного продукта для внедрения проекта автоматизации KPI-механизмов зависит от масштаба предприятия, его отраслевой специфики, уровня внедрения общей автоматизации бизнес-процессов, зрелости системы менеджмента и глубины проработки KPI-политики на предприятии.

Литература

1. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 288 с.
2. Карминский А.М. Информатизация бизнеса: концепции, технологии, системы. М.: Финансы и статистика, 2004. 624 с.
3. Обзор программ KPI-автоматизации. URL: <https://habr.com/ru/post/352418/>. (Дата доступа: 25.06.2019).