

УДК 331.108.53

USE OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR ASSESSMENT OF COMPANY'S PERSONNEL

I. Lysytsina

National University of Food Technologies

| | |
|--|--|
| Key words: <i>Performance management</i> <i>Organization</i> <i>Motivation</i> <i>Employees</i> | ABSTRACT The article describes general principles of Performance Management and its major parts; discloses the nature of Performance Management system; investigates the effect of its implementation on labor group and organization in whole. When analysing and determining the ways of organization's development, the following general scientific methods were used: description, analysis, synthesis and comparison and special methods, such as model of competence and analysis of KPI (key performance indicators), which are the base for a charge of bonuses. Based on the conducted study, advantages and disadvantages of Performance Management system implementation in Ukraine were determined, as well as conditions under which the system will function effectively. |
| Article history: Received 15.06.2015 Received in revised form 25.06.2015 Accepted 15.07.2015 | |
| Corresponding author: I. Lysytsina E-mail: Irchikus2007@ukr.net | |

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT ДЛЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

І.Ю. Лисиціна

Національний університет харчових технологій

У статті висвітлено визначення основних принципів Performance Management та основних його складових, розкрито сутність системи Performance Management, проведено дослідження впливу від її впровадження на трудовий колектив і на підприємство в цілому. У ході аналізу та визначення напрямів розвитку підприємства використано загальнонаукові методи (опис, аналіз, синтез, узагальнення і порівняння) та спеціальні методи (модель компетенції та аналіз на основі ключових показників ефективності (КПЕ)), які є індикаторами досягнення цілей і на підставі яких нараховується премія. Визначено переваги і недоліки впровадження системи Performance Management в Україні, а також умови, за яких дана система функціонуватиме найбільш ефективно.

Ключові слова: *Performance Management, організація, мотивація, працівники.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі система Performance Management набула популярності у всьому світі, оскільки довела свою ефективність і

її впровадження є також актуальним для українських підприємств. Впровадження системи Performance Management дозволить мотивувати працівників підприємства на ефективне й продуктивне виконання завдань, які були покладені на них, пробудити у працівників бажання виконувати завдання для досягнення цілей підприємства і розуміння того, як діяльність кожного окремого працівника впливає на процвітання підприємства.

В останні десятиріччя процес управління працівниками став більш формалізованим і спеціалізованим, тому виникла необхідність у поєднанні традиційних методів оцінки як персоналу, так і результативності діяльності підприємства в одну систему, що отримала назву Performance Management.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз наукових праць, у яких досліджується зміст поняття Performance Management, доводить, що дане питання є актуальним, а впровадження такої системи на підприємствах харчової промисловості сприятиме більш ефективному їх функціонуванню. Вивченням питання системи Performance Management займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: А. Берон [1], М. Армстронг [7], В. Захарченко [6], О. Попова [8], І. Чернишова [10], Л. Леонова [13].

Мета статті полягає у вивченні основних аспектів системи Performance Management та визначенні доцільності впровадження даної системи на вітчизняних підприємствах харчової промисловості в сучасних умовах. Для досягнення зазначеної мети у статті досліджено основні показники ефективності діяльності підприємства, а також основні компетенції працівників, характерні для підприємств харчової промисловості.

Виклад основного матеріалу. Система Performance Management застосовується як для оцінки окремого працівника, так і для оцінки організацій незалежно від їх типу. Принципи системи Performance Management універсальні, незважаючи на те, що культури ведення бізнесу в різних країнах різняться, але основи поведінки є рівноцінними у всьому світі. М. Армстронг (1998) пропонує визначення системи Performance Management як «стратегічного і комплексного підходу до збільшення ефективності діяльності підприємства шляхом покращення становища людей, які працюють на ньому, і розвитку здібностей команд й окремих спонсорів» [1, 7].

Компанії використовують систему Performance Management з метою стимулювання поведінки працівників для досягнення запланованих результатів. Проте варто зазначити, що часовий проміжок для виправдання плати за розвиток навичок і знань персоналу постав як суттєва проблема при використанні системи Performance Management.

Експерти визначають систему Performance Management (PM) (з англ. «управління ефективністю» або «управління результативністю») як нероздільний, направлений підхід до прийняття управлінських рішень [1], орієнтований на поліпшення здатності організації перевіряти й оцінювати свій поточний стан і виконувати контроль ефективності діяльності організації на всіх рівнях за допомогою кооперації власників, менеджерів, керівників, співробітників і зовнішніх контрагентів у рамках загального інтегрованого середовища управління.

Система Performance Management використовується як засіб мотивації співробітників підприємства на більш успішне виконання завдань і, як наслі-

док, досягнення цілей і прогнозування результатів її діяльності. Ця система може поширюватися як на всю організацію, так і на окремі рівні її ієрархії або категорії (групи) працівників.

Коли зусилля з поліпшення якості праці виходять за рамки окремих прийомів і складаються в мережу взаємопов'язаних елементів, можна говорити про виникнення системи Performance Management на підприємстві. Характерні ознаки цієї системи такі:

- чітко визначені цілі та завдання організації, а також її стратегія;
- враховуючи цілі організації, визначаються цілі та завдання підприємства в цілому;
- інколи визначаються виробничі завдання для кожного окремого працівника, що пов'язані з цілями певного відділу;
- відповідальним за прийняття рішення є керівник того рівня управління, на якому буде здійснюватися дане рішення;
- працівники контролюються керівниками їх підрозділів, але, у свою чергу, працівники несуть відповідальність за свої рішення та їх наслідки;
- постійно ведеться перевірка якості виконаного завдання окремого працівника, підрозділу і всього підприємства.

Існує думка, що Performance Management в атмосфері співробітництва або вдосконалення професійної майстерності виховує відповідальність, відданість справі, готовність йти на розумний ризик [5].

Основною ідеєю системи Performance Management є те, що на початку звітного періоду (року, кварталу, місяця) вищою ланкою керівництва організації і рядовими співробітниками вирішуються, які цілі і завдання будуть поставлені перед підприємством, а також визначаються KPI (Key Performance Indicators або ключові показники ефективності/результативності) [6].

Оцінка персоналу, заснована на поєднанні оцінок KPI і компетенцій, — ефективний мотивуючий фактор для співробітників. Вона дозволяє сконцентрувати їхню увагу не тільки на підвищенні ефективності роботи, а й на розвитку ключових професійних якостей, що сприяють досягненню необхідних результатів [6].

Оцінка результатів діяльності співробітників (виконання завдань і дотримання стандартів) проводиться їх безпосередніми керівниками та іншими внутрішніми користувачами за показниками ефективності, які заздалегідь розробляються на основі службових функцій підрозділів і персоналу. У практиці Performance Management використовуються різноманітні показники: кількісні і якісні, індивідуальні та командні, фінансові та нефінансові.

На практиці для оцінки результатів діяльності співробітника, підрозділу або організації використовуються не всі можливі показники ефективності, а лише ключові (KPI), що забезпечує концентрацію уваги й енергії людей на досягненні найбільш важливих результатів роботи у визначений період (місяць, квартал, рік). Разом з тим, у процес регулярного (наприклад, щомісячного) вимірювання KPI можна і навіть необхідно «вбудовувати» оцінку ключових компетенцій.

Процедура передбачає підготовку двох моделей (таблиць) — результатів і компетенцій. У першій перераховуються всі показники ефективності для

оцінки результатів роботи фахівця: кількісні і якісні, індивідуальні та командні. У другій — компетенції даної посади: корпоративні (загальні для всіх співробітників), управлінські й експертні (професійно-технічні).

З двох вказаних моделей вибираються 5—7 ключових показників (будь-якого типу) для оцінки результатів і компетенцій працівника в майбутньому місяці (кварталі) і записуються в персональну таблицю результативності. При цьому компетенції «прирівнюються» до якісних за підсумками діяльності співробітника, але розглядаються не як зовнішні, а як внутрішні результати роботи над собою.

Після оцінки фактичного значення КРІ визначається відносний результат роботи за даним показником. Результат відображає ступінь виконання або перевиконання норми.

Для наочності використання запропонованої системи оцінки проведемо оцінку ПАТ «Яготинське для дітей», яке є філією ПАТ «Яготинський маслозавод» та одним з підприємств-лідерів на ринку виробників дитячого харчування. «Яготинське для дітей» — це унікальний для України, окремо побудований спеціалізований завод з виготовлення дитячого молочного харчування, оснащений найсучаснішим обладнанням світових виробників, який введений в експлуатацію у жовтні 2012 р. [12].

Менше ніж за два роки свого існування торгова марка «Яготинське для дітей» завоювала першість у сегменті «спеціалізоване молочне харчування для дітей від 0 до 3 років» з часткою ринку 26,1 %, обігнавши всіх інших конкурентів. Сумарне виробництво продукції під торговою маркою «Яготинське для дітей» за період січень-вересень 2014 р. зросла більше, ніж на 80 % порівняно з аналогічним періодом 2013 р. [12].

З метою проведення оцінки оберемо відділ збуту продукції ПАТ «Яготинське для дітей» для проведення аналізу на основі ключових показників ефективності. При визначенні показників КРІ ми спиралися на те, що основними індикаторами результативності відділу збуту є передусім кількісні показники (обсяг реалізованої продукції в діючих цінах і в натуральному вираженні, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості тощо). Для аналізу обиралися такі показники, які могли б охарактеризувати саме ефективність діяльності відділу збуту підприємства. Але для повноти та достовірності оцінки неможливо уникнути використання якісних показників діяльності, які спираються на унікальні особливості кожного працівника (дотримання трудової дисципліни, здатність працівників до творчого підходу, тощо).

Було обрано 7 КРІ, з яких 5 — це кількісні, а 2 — це якісні показники. Варто відмітити, що скласти лист персональної результативності можливо лише за умови попереднього опитування групи експертів у складі 20 осіб, серед яких були як працівники підприємства, так і експерти, не пов'язані безпосередньо з ПАТ «Яготинське для дітей». Визначення якісних показників здійснюється шляхом виставлення балів від 0 до 100.

З огляду на проведений аналіз, варто зазначити, що із семи обраних показників відділ не виконав норму по трьом, відповідно керівнику відділу необхідно спрямувати свої зусилля на розробку заходів щодо мотивації співробітників для досягнення поставлених перед ними цілей.

Таблиця 1. Лист результативності відділу збуту ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» станом на 2014 рік, складено автором на основі публічної звітності підприємства й опитування експертів

| Ключові показники (KPI) | Вагомість показника | База | Нормативне значення | Мета | Фактичне значення | Рівень досягнення нормативного значення, % |
|--|---------------------|-------|---------------------|--------|-------------------|--|
| Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах, тис. грн | 0,15 | 40000 | 100000 | 120000 | 104494 | 104,5 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 0,1 | 1,0 | 5,5 | 8,0 | 2,06 | 37,45 |
| Коефіцієнт маржинальної рентабельності | 0,15 | 5 % | 25% | 50% | 30% | 120 |
| Обсяг реалізованої продукції в натуральному вираженні, т | 0,15 | 1500 | 4500 | 7000 | 4988,4 | 110,85 |
| Залучення нових клієнтів, % | 0,2 | 1 | 5 | 6 | 4 | 80 |
| Дотримання трудової дисципліни у відділі, балів | 0,1 | 15 | 60 | 80 | 73 | 121,67 |
| Здатність працівників до творчого підходу, балів | 0,1 | 10 | 50 | 80 | 48 | 96 |
| Загальний результат (рейтинг) | | | | | | 95,78 |

Варто також відмітити, що систему KPI підприємство впровадило майже одразу з початком роботи підприємства (з січня 2013 р.). За допомогою даної методики вища ланка керівництва організації може оцінити ефективність діяльності кожного відділу підприємства. Дана система допомагає змінити значення всіх показників, незалежно від їх змісту, в єдину шкалу для того, щоб оцінити і порівняти результативність та ефективність роботи різних працівників за ступенем виконання (у відсотках) встановлених нормативних вимог.

Після оцінки кожного критерію можна визначити загальний результат (рейтинг) працівника. Для цього окремі результати (у відсотках) множаться на вагу відповідних KPI і сумуються. У результаті отримуємо «середньозважений» кількісний показник, що відображає загальну результативність співробітника з урахуванням вагомості і фактичних значень всіх його KPI. «Середньозважений» кількісний показник для відділу збуту ПАТ «Яготинське для дітей» складає 95,78 %. Це свідчить про те, що відділ підприємства є результативним. Оскільки результати відділу не досягають 100 %, то його працівникам є до чого прагнути.

Також для аналізу ефективності діяльності, як підприємства в цілому, так і окремого його відділу використано модель компетенції, яка являє собою теоретичну систему знань умінь, навичок, здібностей працівників для досягнення поставлених цілей організації [15].

Складання моделі компетенції передбачає такі етапи [13]:

1. Аналіз профільної діяльності.
2. Визначення характеристик вдалої і невдалої поведінки.
3. Сортування виявлених характеристик і скорочення їх кількості шляхом ліквідування зайвих.

Варто зазначити, що компетенції працівників включають професійну, соціальну, методичну і особисту. Приклад моделі компетенції для начальника відділу збуту ПАТ «Яготинське для дітей» наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Модель компетенції для начальника відділу збуту ПАТ «Яготинське для дітей», складено автором на основі проведених досліджень

| № п.п | Компетенція | Зміст |
|-------|-------------|---|
| 1 | Професійна | Досконале володіння інформацією про продукцію підприємства, основних конкурентів і постачальників. Володіння повною інформацією про основні мережі збуту продукції. |
| 2 | Соціальна | Здатність до конструктивного діалогу з будь-ким, хто пов'язаний із відділом збуту (посередники, конкуренти, представники оптових і роздрібних мереж збуту продукції, підлегли). |
| 3 | Методична | Уміння розпланувати свою діяльність належним чином здатність до делегування своїх повноважень своїм підлеглим. |
| 4 | Особиста | Готовність тверезо оцінювати себе як керівника, так і робітника; можливість саморозвитку за допомогою курсів або семінарів тощо. |

Отже, начальник відділу збуту підприємства повинен володіти не тільки теоретичними знаннями, але й мати низку таких рис і характеристик, які є виключно особистими, але які талановитий керівник зможе у собі розвинути.

Таким чином, система оцінювання робітників підприємства, заснована на поєднанні оцінки КРІ і компетенцій, — ефективний мотивуючий фактор для робітників. Дана система оцінювання дозволяє зосередити їхню увагу не тільки на підвищення ефективності праці, а й на розвитку основних професійних якостей, що допомагають у досягненні необхідних результатів.

Підготувати керівника підприємства до впровадження системи Performance Management в Україні може будь-що — від моди і того, що «у конкурентів це вже є», до наполегливих рекомендацій керівників HR-департаментів. Впроваджувати таку систему оцінки експерти рекомендують тоді, коли в компанії планомірно, протягом усього року падає результативність [4].

Ризики, які виникають при впровадженні системи Performance Management, такі ж, як і при впровадженні будь-якої іншої системи. Внутрішніми ризиками виступають: неправильно побудована система управління ефективністю на підприємстві, хибно обрані критерії та показники оцінки результативності, ризик опору персоналу, неправильно вибудована шкала оцінювання, недостатність контролю або його невисока якість. Спеціалісти зауважують: позитивний ефект від впровадження системи Performance Management підприємство зможе

відчуті в тому випадку, якщо керівники (як підрозділів, так і підприємства в цілому) будуть дотримуватися виконання процедур системи Performance Management [3].

Висновки

Для підприємств важливо бути успішними не тільки сьогодні, але і в подальшому. Саме для ефективного управління показниками результативності діяльності підприємства і застосовують систему Performance Management. Впровадження даної системи допоможе вітчизняним підприємствам вийти з кризового стану або підвищити ефективність своєї діяльності без суттєвих фінансових витрат.

Для отримання результату недостатньо лише впровадити систему оцінки якості виконання завдань. Жодна система управління не принесе бажаних результатів. Важливим є те, як ця система буде сприйнята працівниками підприємства, наскільки вона буде результативною. Найчастіше для отримання бажаного результату необхідно структурувати процеси, які вже наявні на підприємстві.

Література

1. *Бэрон А.* Управление эффективностью работы Performance Management / А. Бэрон, М. Армстронг; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 250 с.
2. *Atwater L.E., Waldman D.A. and Brett J.F.* Understanding and optimizing multisource feedback // *Human Resource Management*. — 2011. — № 41. — P. 193—208.
3. *Buchner T.* Performance management theory: a look from the performer's perspective with implications for HRD // *Human Resource Development International*. — 2009. — № 10. — P. 59—73.
4. *Гольда А.В.* Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат / А.В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні. — 2009. — № 9. — С. 158—161.
5. *Ellinger A.D., Ellinger A.E. and Keller S.B.* Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry // *Human Resource Development Quarterly*. — 2012. — № 14. — P. 435—458.
6. *Захарченко В.* Система мотивации на основе KPI / В. Захарченко // *Финансовый директор*. — 2011. — № 2. — С. 51—57.
7. *Armstrong M.* What Makes for Effective Performance Management? // *The Work Foundation*. — 2010. — 57 p.
8. *Попова О.* Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // *Економіка*. — 2009. — № 12. — С. 47—49.
9. *Basal R.* Performance Management. — New York. — 2009.
10. *Чернишова І.* Принципи формування культури стійкої результативності в компанії [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.tmi.com.ua/ru/opinion/6.html.
11. *Практический журнал по управлению человеческими ресурсами* [Електронний ресурс]. — Режим доступу <http://www.hr-director.ru/article/12926-esli-sotrudniki-otsenivayut-drug-druga>.
12. *Офіційний сайт ПАТ «Яготинське для дітей»* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://yagotynkids.com.ua/ua/>.
13. *Леонова С.В.* Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавання образів / С.В. Леонова // *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. — 2012. — Випуск 8. — С. 151—155.
14. *Моделі професійної компетенції* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/sauh.htm.

15. Ковальчук Г.О. Активізація навчання в економічній освіті: навч. посіб. — Вид. 2-ге, доп. — К.: КНЕУ. — 2003. — 298 с.

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ PERFORMANCE MANAGEMENT ДЛЯ ОЦЕНИВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

И.Ю. Лисицына

Национальный университет пищевых технологий

В статье представлены определения основных принципов Performance Management и его основных составляющих, раскрыта суть системы Performance Management, проведено исследование влияния от ее внедрения на трудовой коллектив и на предприятие в целом. В процессе анализа и определения направлений развития предприятия были использованы общенаучные методы (описание, анализ, синтез, обобщение и сравнение), а также специальные методы (модель компетенции и анализ ключевых показателей эффективности (КПЭ)), которые являются индикаторами достижения целей и на основе которых насчитывается премия. Определены преимущества и недостатки внедрения системы Performance Management в Украине, а также условия, при которых данная система будет функционировать наиболее эффективно.

Ключевые слова: *Performance Management, организация, мотивация, работники.*