

УДК 331.103.3

РОЗРОБКА СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: РЕАЛІЗАЦІЯ ПІДХОДУ КРІ

Лобза А.В., Щербіна К.В.

Університет митної справи та фінансів

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-70>

У статті розглядається сутність системи оцінки персоналу підприємства за методом КРІ (Key Performance Indicators) та аналізується механізм її застосування. Досліджуються основні процедури сучасної технології оцінювання персоналу на усіх етапах управління. Розглядаються особливості комплексної оцінки працівника, яка розробляється за різними категоріями персоналу організації. Аналізуються використовувані заходи та процедури системи оцінювання персоналу КРІ. Запропоновано методичні рекомендації щодо запровадження методу КРІ як ефективної системи оцінки персоналу.

Ключові слова: кадровий резерв, оцінювання персоналу, КРІ (Key Performance Indicators), професійний розвиток, рівень кваліфікації, робочі показники.

Постановка проблеми. Сучасні умови конкурентної боротьби та стрімкий розвиток науково-технічного прогресу змушують сучасні підприємства динамічно змінювати свої цілі та коригувати напрямки діяльності. Відповідно, змінюються й кваліфікаційні вимоги та посадові обов'язки робітників. Сформувати раціональну систему навчання персоналу, узгодити її з систе-

мою оплати праці та розробити ефективні програми мотивації людей допомагає оцінка діяльності працівників, що забезпечує вимір та контроль відповідності ключових показників встановленим критеріям. Базовою умовою успіху в сучасній ринковій системі є персонал підприємства, який здатний досягати поставлених цілей. Організація не може розраховувати на довготривалий розви-

ток та конкурентоспроможність без ефективного управління людьми та грамотної організації їх діяльності, основою забезпечення яких є оцінка стану управління персоналом як домінанта для вдосконалення персоналу, його мотивації та відповідної оплати праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні засади дослідження оцінки персоналу було закладено в наукових працях таких учених, як Т. Базаров, О. Борисова, А. Кібанов, А. Колот, Ю. Одегов, В. Рожнов, В. Савченко, М. Харченко. Питаннями розробки та проблематики оцінювання персоналу, аналізу практики оцінки персоналу в розвинених країнах та основних тенденцій в цій галузі присвячені праці Г. Азаренкова, Л. Балабанова, Л. Галій, Г. Козицької, Т. Лепейко, Л. Лутай, О. Миронова, С. Сардак, Л. Соколова, О. Третяк, В. Шпандарук тощо.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, необхідно відмітити, що досліджень, спеціально присвячених розробці єдиної методики та алгоритму вибору методу оцінки персоналу організації та реалізації його на практиці, сьогодні є недостатньо, що викликає необхідність зосередитись на цьому питанні більш ретельно.

Мета статті. Метою даної статті є розкриття сутності системи оцінки персоналу підприємства методом КРІ (Key Performance Indicators) та механізму її застосування, дослідження основних процедур сучасної технології оцінювання персоналу на усіх етапах управління, аналіз використовуваних заходів та процесів системи оцінювання персоналу КРІ, а також розроблення методичних рекомендацій щодо запровадження методу КРІ як ефективного системи оцінювання персоналу.

Виклад основного матеріалу. Ефективне функціонування будь-якого підприємства насамперед визначається ступенем професійного розвитку його персоналу. У сучасних умовах швидкого старіння знань, умінь та практичних навичок, одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є необхідність постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників. Розвиток нових напрямів діяльності організації, підвищення рівня вимог до якості роботи різних категорій персоналу вимагає відповідних змін у системі оцінки персоналу [11, с. 38].

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки. Отже, оцінювання персоналу – це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінювання визначають положення працівника на виробництві і перспективу його кар'єрного росту, то вони є важливим мотиваційним фактором підвищення трудової діяльності і відношення до праці. Оцінка робо-

ти персоналу є процесом збору, аналізу і оцінки інформації про те, як працівники виконують доручену роботу, і з'ясування того, в якому ступені їх робоча поведінка, робочі показники і індивідуальні характеристики відповідають встановленим вимогам. Отже, оцінка персоналу пов'язує, об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле [7, с. 138].

Основними процедурами сучасної технології оцінювання персоналу на усіх етапах управління персоналом є такі:

- визначення цілі оцінювання в залежності від етапу управління персоналом, на якому відбувається оцінювання;

- визначення об'єкту оцінювання в залежності від етапу управління персоналом, на якому відбувається оцінювання;

- визначення суб'єкту оцінювання в залежності від етапу управління персоналом, на якому відбувається оцінювання;

- визначення критеріїв оцінювання персоналу у комплексі з його професійним середовищем, особистісними здібностями і якостями, результатами професійної діяльності і професійним потенціалом;

- вибір і підготовка інструментарію для оцінювання персоналу у комплексі з методами, засобами і інструментами оцінювання;

- підготовка до оцінювання персоналу, яка включає в себе підготовку вихідних даних, необхідних для оцінювання, а також особисто об'єктів і суб'єктів оцінювання;

- розробка плану робіт та заходів, які забезпечують проведення оцінювання персоналу;

- проведення процедури оцінювання персоналу з фіксуванням результатів оцінювання;

- обробка та аналіз результатів оцінювання, розробка рекомендацій, і попереднє узгодження їх з об'єктом оцінювання, а також оформлення особової картки службових оцінок або іншого оціночного документу об'єкту оцінювання;

- узгодження результатів оцінювання і строків виконання рекомендацій щодо їх використання з суб'єктами і об'єктами оцінювання; розробка заходів по реалізації рекомендацій не пізніше місячного строку після оцінювання [1, с. 342].

Найповнішою мірою система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації. Оцінка заради характеристики та порівняння включає в себе аналіз оцінки особистості та оцінку здібностей, пов'язаних із роботою. Такий підхід намагається пов'язати оцінку персоналу виключно з роботою, а також необхідними навичками та можливостями для її ефективного виконання. Крім того, цей підхід зумовлює оцінку навичок та здібностей, що необхідні для освіти, розвитку та вдосконалення. За результатами оцінки персоналу визначається відповідність працівника займаній посаді, його можливі перспективи професійно-кваліфікаційного просування чи підйому по кар'єрних сходинках. Проте, інколи результати оцінки персоналу можуть призводити і до звільнення [5].

Результати оцінки персоналу використовуються для наступного:

- раціоналізації засобів і методів роботи, управлінських процедур;

- удосконалення структури управління ;
- удосконалення організації праці;
- оцінки ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників;
- побудови ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- підбору і розстановки нових працівників;
- формування кадрового резерву;
- оцінки ефективності навчання працівників;
- прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- посилення демократичних засад в управлінні [10].

Для створення в організації ефективної системи оцінювання персоналу необхідно дотримуватися ряду правил, серед яких найбільш важливими є: зацікавленість і підтримка вищого керівництва, наявність в організації висококваліфікованих працівників, які відповідають за використання системи оцінки персоналу, ретельна підготовка документів, які регламентують роботу системи оцінки персоналу, своєчасне інформування персоналу про цілі і зміст системи оцінювання персоналу та встановлення чіткого зв'язку у роботі системи оцінювання працівників із системою оплати праці. Для об'єктивного оцінювання персоналу слід використовувати різноманітні методи, які повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки [2, с. 37].

Система управління якістю праці характеризує особливості витраченої робочої сили, відмінності її з погляду внутрішніх властивостей котра виражається рівнем професійної майстерності працівника, його освіченістю, сумлінністю, творчістю, зацікавленістю, комунікабельністю. Функціонування даної системи у науково-виробничому підприємстві має на меті досягнення максимального результату від зростання якості праці за оптимізації витрат підприємства, що виникають на різних стадіях економічної діяльності з розробки до реалізації продукції, а в остаточному підсумку – у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. При цьому рівень якості індивідуальних результатів праці робітників визначається не тільки в момент завершення трудового процесу. Він перевіряється практикою в ході використання створеної продукції. Низька якість праці має सबічний негативний ефект на роботу підприємства [8, с. 115].

Орієнтація сучасних підприємств на стандарти серії ISO 9001 при побудові та вдосконаленні системи управління та оцінки якості роботи персоналу не в повній мірі виправдовує себе, оскільки дана модель охоплює лише окремі аспекти, зокрема питання документування та забезпечення кваліфікації персоналу. Головною проблемою залишається можливість переходу від негативного стану до задовільного при цьому спостерігається відсутність наступних рівнів та орієнтирів на майбутній розвиток. Саме тому актуальним виступає пошук методу оцінки якості роботи персоналу, що надасть можливість сформулювати найбільш повне уявлення про реальну ситуацію на підприємстві і визначити основні орієнтири системи управління якістю праці. В якості ефек-

тивного інструменту оцінки персоналу розглядають метод КРІ (Key Performance Indicators) [3].

Необхідно відмітити, що сьогодні на багатьох підприємствах майже не використовуються сучасні методи оцінки персоналу, а ті методи, що мають місце в роботі, є неефективними. Для удосконалення системи оцінки персоналу пропонується проект на основі реалізації підходу КРІ із залученням тренера-консультанта.

Основні етапи проекту нової системи оцінки персоналу:

1. Призначення відповідальних виконавців.
2. Визначення термінів, цілей, обсягів, можливих результатів оцінки.
3. Формування стратегії впровадження і розвитку КРІ.
4. Дослідження процесних показників (які свідчать про те, який результат приніс процес, як обробляються запити від споживачів, як створюються і виводяться нові продукти в ринкове середовище).
5. Дослідження клієнтських показників (наскільки задоволені клієнти, як ведеться взаємодія з ринками збуту, скільки покупців вдалося залучити).
6. Дослідження фінансових показників (рівень продуктивності, товарообігу, ринкової вартості продукції, фінансовому потоці).
7. Дослідження критеріїв розвитку (показують, наскільки динамічно розвивається компанія. Це ступінь продуктивності фахівців, рівень плинності персоналу, витрати на кожного з працівників, мотивація співробітників).
8. Дослідження показників зовнішнього середовища (як коливається ціна, який рівень конкуренції, яка цінова політика на ринку).
9. Вивчення ключових функцій (бізнес-процесів) всіх посад, які беруть участь в проекті.
10. Роз'яснення працівникам достоїнств застосування системи КРІ.
11. Розробка системи КРІ і системи мотивації на базі КРІ (матеріалами для розробки є цілі і КРІ, які будуть розроблені керівниками в процесі навчання, а також методика, розроблена консультантом що використовує ключові стратегічні пріоритети (фактори успіху) і розуміння функцій співробітника. Вона дозволяє розробити цілі, КРІ і завдання для їх досягнення в найкоротші терміни).

12. Розробка «Плану робіт» під кожен КРІ (самостійно підрозділами).

13. Підготовка та узгодження документів з керівництвом.

14. Автоматизація системи КРІ в електронній програмі (внесення всіх даних в систему, налагодження та дослідна експлуатація).

15. Підготовка підсумкового звіту, що містить ієрархічний перелік цілей і КРІ по всій компанії.

16. Впровадження КРІ в тестовому режимі, внесення необхідних змін.

17. Контроль за результатами впровадження системи КРІ.

Методика оцінки по КРІ передбачає, що для кожної посади в компанії розробляються дві моделі поточних результатів і компетенцій. У першій перераховуються всі критерії, за якими слід оцінювати ефективність співробітника, – кількісні і якісні, командні та індивідуальні. У дру-

гій – компетенції, необхідні для цієї посади, – корпоративні, управлінські та експертні. З двох моделей вибирають п'ять-сім основних показників для оцінки результатів компетенції співробітника за конкретний період і записують їх у таблиці його персональної діяльності. Компетенції при цьому прирівнюються до якісних підсумків його роботи. Безпосередній керівник співробітника присвоює кожному з обраних показників вагу від 0 до 1. При цьому він орієнтується тільки на власні пріоритети. Сумарна вага показників має дорівнювати одиниці. Для всіх показників спочатку задаються три рівні ефективності:

База – вихідна точка, від якої відраховується результат. Найгірше значення.

Норма – рівень, який в обов'язковому порядку повинен бути досягнутий з урахуванням всіх обставин.

Мета – рівень, до якого потрібно прагнути, свого роду ідеальний показник. Після закінчення контрольного періоду оцінюються всі показники КРІ. При цьому якісні оцінюються за порядковою 100-бальною шкалою, а кількісні – за природної метричної. Виділяють наступні види КРІ:

1) цільові показники – відображають дані індикатори ступінь наближеності до поставленої мети.

2) процесні показники – свідчать про ефективність процесу і дозволяють оцінити – чи можна виконати певний процес швидше або скоротити витрати без наслідків для якості;

3) проектні показники – пов'язані з конкретними цілями проекту та свідчать про ефективність виконання всього проекту і його окремих частин;

4) показники зовнішнього середовища – на дані показники неможливо безпосередньо впливати, але вони повинні враховуватися, наприклад, при розробці цільових показників. У числі зовнішніх КРІ можна відзначити коливання вартості, сформований рівень ціни на ринку.

Впровадження системи КРІ в організації проходить в декілька етапів. Послідовність етапів є визначальною, і її зміна негативно відбивається на працездатності системи.

Необхідно зазначити, що система оцінки КРІ являє собою комплекс заходів та процесів, що носять систематичний характер і є частиною системи управління персоналом. Вибір системи і методів оцінки багато в чому залежить від рівня розвитку компанії і завдань, які вона перед собою ставить. В цій системі оцінки не порівнюють співробітників між собою, оскільки порівнювати можна лише міру відповідності діяльності працівників стандартам виконання робіт [4].

Отже, метод оцінки КРІ виступає інструментом для системної оцінки ефективності як окремого виконавця так і підрозділу в цілому. Ключовими показниками ефективності обираються індикатори успішності діяльності конкретних

співробітників, відділів, департаментів і вимірюються в кількісному (час, кількість одиниць продукції, об'єм прибули, відсоток браку) або якісному вираженні (рівень компетентності, якість обслуговування). Як правило, для оцінювання встановлюються мінімальні, цільові і максимальні значення (наприклад, мінімальна кількість виготовлених деталей за квартал, очікувана або цільова кількість деталей і максимальна кількість вироблених деталей за квартал). В більшості випадків КРІ формуються для кожного співробітника щорічно і в кінці встановленого терміну отримані результати порівнюються з плановими показниками [12, с. 124].

Таким чином, метод КРІ виступає важливим інструментом функціонування ефективної системи управління якістю праці персоналу, який забезпечує перегляд принципів оцінки та стимулювання працівників, запровадження нормативних документів, які регламентують постійне її застосування. У працівників формується відповідальність за особисті результати роботи, підвищується рівень кваліфікації, виникає ринкове мислення. В результаті відсіюються неефективні співробітники, які не можуть працювати в організації, орієнтованої на результат [9, с. 73]. При запровадженні даної системи формується команда ефективних співробітників, здатних відповідати за власний результат.

Висновки і пропозиції. Оцінювання персоналу виступає необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Система оцінки персоналу повинна базуватися на принципах дієвості, забезпечувати високий рівень мотивації працівників; на принципах практичності, тобто досягнення максимальної зручності для тих, хто проводить оцінку, та для тих, хто підлягає оцінці, та на принципах зрозумілості та доступності. Таким чином, основними напрямками управління якістю праці персоналу є: підвищення рівня якості робочої сили; посилення охорони праці; підвищення технічного рівня виробництва; оптимізація організаційних чинників якості та ставлення до праці; підвищення інноваційної спрямованості праці; підвищення рівня мотивації працівників щодо якості праці, забезпечення бездефектності праці. В якості універсального інструменту оцінки персоналу пропонується застосувати сучасний метод КРІ, який являє собою комплекс заходів або процесів, що носять систематичний характер і є частиною системи управління персоналом. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення впливу застосування даної методики оцінки на особливості функціонування системи управління якістю праці на будь-якому підприємстві.

Список літератури:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Гончарова С.Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ / Управління розвитком. – 2010. – № 6(82). – С. 34-39.
3. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf.

4. Лазоренко Т.В. Метод оцінки КРІ – функціональна складова системи управління якістю праці науково-виробничого підприємства / М.В. Кулькова, Т.В. Лазоренко // Ефективна економіка. – 2012. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1563>.
5. Лобза А.В. Окремі аспекти оцінки персоналу в дистрибуторських організаціях / Лобза А.В., Черниш Н.О. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/160.pdf>.
6. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: Учебник и практикум для академического бакалавриата / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 378 с.
7. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – № 1. – С. 134-140.
8. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за ред. д.е.н. А.Г. Бабенка. – Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 328 с.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
10. Соколов А.В. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації / Соколов А.В., Начева В.О. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nacheva-v-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organizaciyi.html>.
11. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект: наук. розробка / авт. кол.: В.М. Мартиненко, Ю.Д. Древаль, Ю.В. Конотопцева та ін. – К.: НАДУ, 2013. – 52 с.
12. Шпак Л.І. Формування системи оцінки персоналу на прикладі туристичних організацій / Л.І. Шпак // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. – 2012. – № 1. – С. 120-127.

Лобза А.В., Щербина К.В.

Університет таможенного дела и финансов

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ: РЕАЛИЗАЦИЯ ПОДХОДА КРІ

Аннотация

В представленной статье автором раскрывается суть системы оценки персонала предприятия методом КРІ (Key Performance Indicators) и анализируется механизм ее применения. Исследуются основные процедуры современной технологии оценки персонала на всех этапах управления. Рассматриваются особенности комплексной оценки работника, разрабатывается по различным категориям персонала организации. Анализируются используемые мероприятия и процессы системы оценки персонала КРІ. Предложены методические рекомендации по внедрению метода КРІ как эффективной системы оценки персонала.

Ключевые слова: кадровый резерв, оценка персонала, КРІ (Key Performance Indicators), профессиональное развитие, уровень квалификации, рабочие показатели.

Lobza A.V., Shcherbina K.V.

University of Customs and Finance

DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF STAFF ASSESSMENT: IMPLEMENTING THE APPROACH OF KPI

Summary

In the presented article, the author reveals the essence of an enterprise personnel assessment system using the KPI method (Key Performance Indicators) and the mechanism for its application. The basic procedures of modern personnel evaluation at all stages of management are investigated. The features of the integrated assessment of the employee are considered, developed for various categories of the organization's personnel. Analyzes the activities used and the processes of the KPI personnel assessment system. Developed guidelines for the implementation of the KPI method as an effective personnel assessment system.

Keywords: personnel reserve, staff assessment, KPI (Key Performance Indicators), professional development, level of qualification, performance indicators.