

5. Kravtsiv, V.S., Storoniaska, I.Z., Zhuk, P.V. (2017) “Conceptual Bases of Reformation of Administrative-Territorial Device and Local Self-Government in Ukraine”, *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1(662), pp. 41–51.

6. Senik, I.V. (2016), Pratsya Ukrayini u 2015 rotsi [Labor of Ukraine in 2015], stat. zb., Konsultant, Kyiv, Ukraine.

7. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2017) “The labor market in 2016: report”, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 9 June 2017).

8. Romanyuk, S.A. (2016) “Regional development and decentralization: Theoretical and Practical Aspects”, *Regionalna ekonomika*, vol. 3(81), pp. 10–18.

9. Karmazina, O.O. (2016), Turystychna diyalnist v Ukrayini u 2015 rotsi [Tourist activity in Ukraine in 2015], stat. byul., Derzhavna sluzhba statistiki Ukrayini, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 28.06.17 р.

УДК 331.108

**Даниленко О.А.,**

канд. екон. наук., доц.,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»  
[danylenko.o.a@gmail.com](mailto:danylenko.o.a@gmail.com)

**Даниленко Е.А.,**

канд. екон. наук, доц.,  
кафедра управления персоналом и экономики труда,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

**Danylenko O.A.,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Personnel Management and Labour Economics Department,  
SHEI «KyivNationalEconomicUniversity named after Vadym Hetman»

## **ВИКОРИСТАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ (КРІ) В ОЦІНЦІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (КРІ) В ОЦЕНКЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **USING OF KEY PERFORMANCE INDICATES (KPI) IN EVALUATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS IN ORGANIZATION**

У статті обговорено можливості використання ключових показників діяльності (КРІ) в оцінці процесу управління персоналом організації та запропоновано перелік КРІ для цього.

*В статье обсуждается возможность использования ключевых показателей деятельности (KPI) в оценке процесса управления персоналом организации и предложен перечень KPI для этого.*

*The article discusses the possibility of using key performance indicators (KPI) in the evaluation of the personnel management process and suggests a list of KPI for this. The main goal of this research is the development and practical implementation of methodological approaches to the assessment of the personnel management process through key performance indicators (KPI). Modern organizations use a KPI variety related to personnel management. Scientists and practitioners do not have unified views of KPI, which concerns the purpose, nature, classification, creating methods. It's fact to significantly complicates their use as a tool for evaluating the personnel management process at different stages of the «life cycle» of the organization's development. Scientific novelty consists on proposing an algorithm for developing KPI of the business process «Personnel Management». KPI can be used in planning and controlling the process of «Personnel Management» as elements of the plan, because KPI is a measure of the result and costs. The advantages of using KPI in the organization: planning and analysis of activities are based on the results that the business system needs. All indicators are not fictitious, but are «derived» from the process, which fixes the activity necessary for the system. The KPI introduction becomes a clear and transparent motivation system. The manager is clear why and how to motivate the employee, because planned and actual KPI values are fixed. The organization rewards the employee for getting the results they need, and the employee is interested in obtaining results on an equal basis with the organization.*

**Ключові слова.** Управління персоналом, ключові показники діяльності (KPI), процес, організація.

**Ключевые слова.** Управление персоналом, ключевые показатели деятельности (KPI), процесс, организация.

**Keywords.** Personnel Management, key performance indicators (KRI), a process, organization.

**Вступ.** Оскільки одним із важливих процесів управління організацією є процес управління персоналом, персонал у якому є і суб'єктом, і об'єктом управління одночасно, використання «...процесного підходу до управління персоналом дозволяє побудувати адаптивну систему управління персоналом організації зі зворотним зв'язком» [1, с. 253–254]. У такій системі персонал покликаний задовольняти потреби споживачів і приносить організації додану вартість, частину якої спрямовують на виплату заробітної плати.

За відсутності відповідної системи показників оцінки процесу управління персоналом його виконавці (персонал) не узгоджують свої дії з поточними цілями організації і не мають можливості орієнтуватися в стратегічних планах розвитку. Сучасним інструментом, що дозволяє керівництву оперувати відносно повною інформацією при ухваленні управлінських рішень стосовно виконавців, є ключові показники діяльності (KPI).

Для організації, яка повинна постійно адаптуватися до швидких змін оточуючого середовища й знаходитись у постійному розвитку, щоб виживати в умовах конкурентної боротьби, саме використання ключових показників діяльності в оцінці процесів управління дозволяє здійснювати цей розвиток ефективно та впроваджувати для цього необхідні організаційні зміни.

У сучасній літературі по управлінню персоналом наводиться безліч прямих і непрямих показників, що характеризують процес управління персоналом. Наукова школа з управління персоналом та економіки праці КНЕУ імені Вадима Гетьмана під керівництвом А.М. Колота ґрунтовно досліджує цю сферу [5]. Так, А.Я. Кібанов ділить ці показники на такі:

1. Показники власне економічні (наприклад, співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідної кількості і якості, і отриманих результатів діяльності; витрати на окремі напрями і програми діяльності кадрових служб з розрахунку на одного працівника і тому подібне).

2. Показники ступеня відповідності (наприклад, відповідність чисельності працівників і числа робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу); відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочих місць і тому подібне).

3. Показники ступеня задоволеності працівників (наприклад, задоволеність роботою у даній організації).

4. Непрямі показники ефективності (плинності персоналу, абсентеїзму, продуктивність праці і т.п.) [4].

Ю.Г. Одегов і Т.В Ніконова. вважають, що однією з основних оцінок процесу управління персоналом повинна бути оцінка ефективності інвестування заходів щодо управління персоналом [2]. Для такої оцінки пропонується використовувати метод поточної вартості, заснований на визначенні чистого дисконтованого доходу.

Чистий дисконтований дохід (NPV) для управління персоналом — це різниця дисконтованих грошових потоків надходжень і платежів, вироблених протягом усього інвестиційного періоду. Його позитивне значення свідчить про доцільність ухвалення рішення про інвестування заходів по управлінню персоналом (при необхідності вибору переважного варіанту вигіднішим вважається той, для якого значення NPV максимальне). Значення NPV рівне нулю свідчить про нульову прибутковість заходів щодо управління персоналом.

Іншим показником, який опише процес впровадження заходів у сфері управління персоналом, можна вважати економію від скорочення втрат робочого часу, яка розраховується за формулою:

$$E_{\text{врч}} = Ч_{\text{ср}} \times ЗП_{\text{ср/год}} \times (V_{\text{рч}_1} - V_{\text{рч}_0}), \quad (1)$$

де  $E_{\text{врч}}$  — економія від скорочення втрат робочого часу, грн;

$ЗП_{\text{ср/год}}$  — розмір середньогодинної заробітної плати працівників з нарахуваннями, грн;

$V_{\text{рч}}$  — втрати робочого часу в годинах (з індексом 0 — до проведення змін, з індексом 1 — після проведення змін у сфері управління персоналом).

При цьому, якщо при розрахунку цієї економії не враховувати втрати робочого часу, пов'язані із знаходженням на лікарняному листі, то таким чином можна оцінити процеси управління, направлені на зміцнення виробничої дисципліни. Подібним же чином можна оцінити процеси, направлені на оздоровлення персоналу організації, якщо у втратах робочого часу враховувати тільки час знаходження на лікарняному листі, а в загальній сумі економії врахувати економію по виплатах, які в даний час організація здійснює за рахунок власних коштів, за перші п'ять днів знаходження працівника на лікарняному листі.

Термін KPI (Key Performance Indicator) з англійської мови найчастіше перекладається як «ключовий показник ефективності», що не є цілком коректним, оскільки ефективність характеризує співвідношення між досягнутим результатом і витраченими ресурсами, а за допомогою KPI можна вимірювати і інші параметри/показники процесів певної діяльності або досягнення певної мети. Тому вважаємо, що правильнішим є переклад «Ключовий показник діяльності».

Також існує хибна думка про те, що KPI має пряме відношення до BSC (Balanced Scorecard — Збалансована система показників). Проте, Д. Нортон і Р. Каплан — розробники BSC — не використовували термін KPI, а використовували термін «measure» — «міра», «вимірник» [3]. Тому між KPI і BSC можна побачити лише непрямий зв'язок, у якому BSC описує перспективу «бізнес-процесів», на якій знаходяться цілі, пов'язані з ними. А от вимірниками досягнення цих цілей можна використовувати показники цих бізнес-процесів — KPI. Отже, KPI — показники, по яких оцінюється ефективність процесів/дій, функцій управління по відношенню до досягнення поставлених цілей.

Для діагностики результатів діяльності організації слід обирати обмежений перелік найважливіших показників, який стане основним переліком KPI, за яким керівництво буде ухвалювати поточні і стратегічні управлінські рішення. Показники повинні відображати найважливішу інформацію для ефективного управління організацією, її процесами управління, основними процесами та процесами, що забезпечують основні, а також управління результатами діяльності підрозділів і працівників.

Сучасні організації використовують безліч KPI, що відносяться до сфери управління персоналом. Вони можуть характеризувати як загальні моменти, єдині для всіх працівників організації, так і специфічні норми праці і трудової поведінки, характерні для конкретної посади чи конкретного робочого місця. У першому випадку показники загальної оцінки визначають приналежність працівника до конкретної системи управління, у другому — відповідність працівника професійно-кваліфікаційним вимогам.

Оскільки науковці і практики не мають єдиних поглядів на призначення, сутність, методики формування KPI, на типологію даних показників, це істотно утрудняє їх використання у якості інструменту оцінки процесу управління персоналом на різних стадіях «життєвого циклу» розвитку організації.

**Постановка завдання.** Головною метою цієї роботи є розробка та практична реалізація методичних підходів до оцінки процесу управління персоналом за допомогою ключових показників діяльності (KPI).

**Результати дослідження.** Найактуальніше використання ключових показників діяльності в управлінні бізнес-процесами, для яких KPI є вимірниками їх результативності, ефективності та продуктивності.

Традиційно виділяються такі види ключових показників діяльності:

1. KPI результату — скільки і який результат виробили.
2. KPI витрат — скільки ресурсів було витрачено.
3. KPI функціонування — показники виконання бізнес-процесів (дозволяє оцінити відповідність процесу необхідному алгоритму його виконання).

4. КРІ продуктивності — похідні показники, що характеризують співвідношення між отриманим результатом і часом, витраченим на його отримання.

5. КРІ ефективності (показники ефективності) — це похідні показники, що характеризують співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів.

При розробленні показників процесу необхідно дотримуватися наступних правил:

1. Набір показників повинен містити мінімально необхідну їх кількість для забезпечення повноцінного управління бізнес–процесом.

2. Кожен показник має бути вимірним.

3. Вартість виміру показника не повинна перевищувати управлінський ефект від використання даного показника.

Розглянемо види ключових показників діяльності на прикладі процесу «Управління персоналом» (рис. 1). Виокремлювати показники найзручніше стосовно Процесу, змальованого в нотації IDEF0, коли на рисунку представлені Входи, Виходи, Управління (правила виконання процесу) і Механізми (обладнання, персонал). Ключові показники діяльності і показники продуктивності, будучи похідними, при використанні такої схеми характеризують процес в цілому.

Алгоритм розроблення показників бізнес–процесу «Управління персоналом» наступний:

1 етап. Ідентифікувати процес і його результат.

Наприклад, у Процесі «Управління персоналом» результат — це «Задоволений персонал, який відповідає вимогам організації».

2 етап. Ідентифікувати входи — ресурси (ресурси, що використовуються за один цикл процесу) і входи — механізми (ресурси, що забезпечують багатократне виконання процесу — устаткування, персонал).

Наприклад,

Входи — ресурси Процесу «Управління персоналом»:

а. Людські ресурси ззовні;

Входи — механізми даного процесу:

б. Обладнання робочих місць працівників та працівників відділу персоналу;

с. Працівники та працівники відділу персоналу.

3 етап. Ідентифікувати входи — управління (правила і вимоги до виконання процесу).

Наприклад, даний процес може регламентуватися:

а. «Інструкцією зі статистики заробітної плати»;

б. «Методикою оцінювання персоналу»;

с. «Положенням про розвиток персоналу»;

д. «Правилами укладення договору/контракту з працівниками»;

е. «Планом чисельності персоналу».

4 етап. Знаючи результат, який має бути отриманий, необхідно оцінити його кількісно — сформулювати показники результату. Вони можуть бути як простими, так і такими, що розраховуються (за формулою або іншим способом).

**3. КРІ функціонування:**  
**КРІ 9 — Кількість скарг**  
**заінтересованих сторін**  
**(стейкхолдерів) на процес УП**

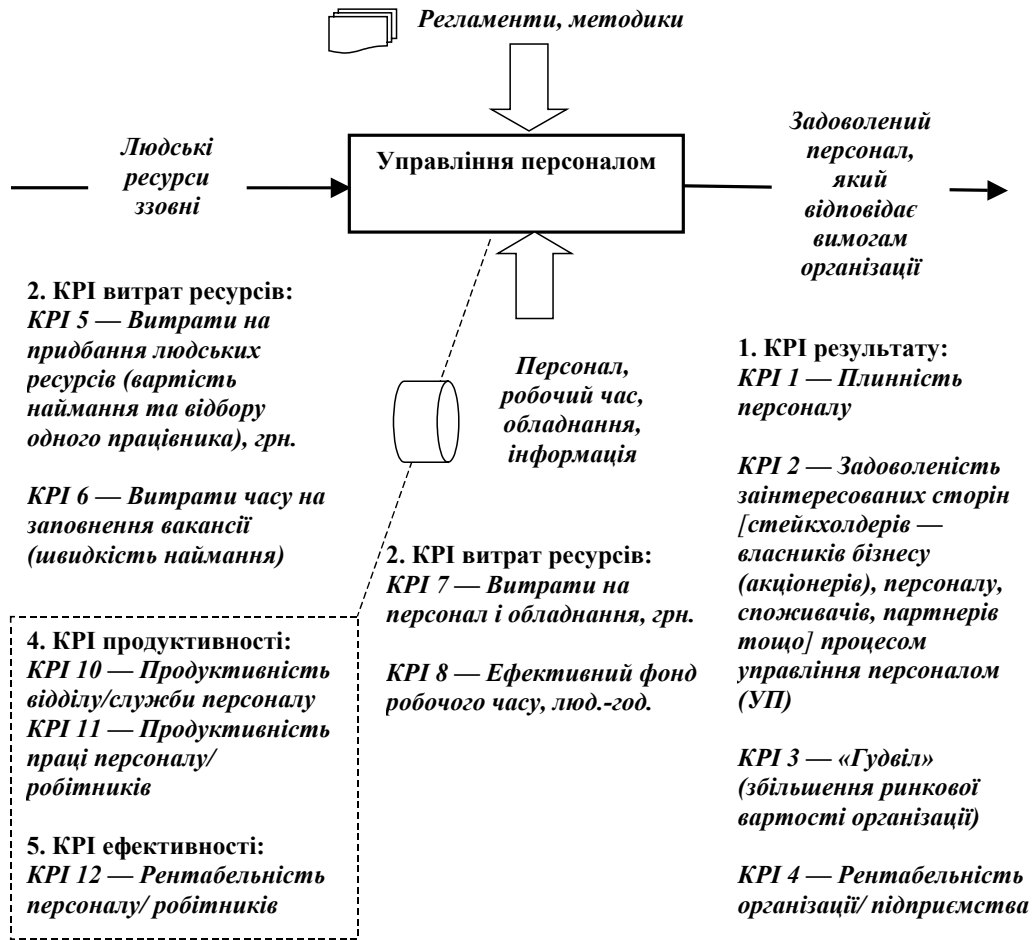


Рис. 1. Процес «Управління персоналом» і ключові показники діяльності (КРІ), що його оцінюють (авторська розробка)

Приклад:

КРІ 1 — Плинність персоналу;

КРІ 2 — Задоволеність заінтересованих сторін [стейкхолдерів — власників бізнесу (акціонерів), персоналу, споживачів, партнерів тощо] процесом управління персоналом (УП);

КРІ 3 — «Гудвіл» (збільшення ринкової вартості організації);

КРІ 4 — Рентабельність організації/ підприємства.

5 етап. На основі входів процесу можна сформуванати показники витрат.

Приклад:

КРІ 5 — Витрати на придбання людських ресурсів (вартість наймання та відбору одного працівника), грн.;

КРІ 6 — Витрати часу на заповнення вакансії (швидкість наймання);

6 етап. На основі механізмів процесу можна сформуванати додаткові показники витрат.

Приклад:

КРІ 7 — Витрати на персонал і обладнання, грн.;

КРІ 8 — Ефективний фонд робочого часу, люд.-год.

7 етап. Правильність виконання процесу, окрім показників витрат на здійснення діяльності, відображають також показники функціонування.

Приклад:

КРІ 9 — Кількість скарг заінтересованих сторін (стейкхолдерів) на процес управління персоналом.

8 етап. Показники продуктивності розраховуються як співвідношення отриманого результату до витрат часу.

Приклад:

Показником продуктивності КРІ 10 може служити продуктивність відділу/служби персоналу, а КРІ 11 — продуктивність праці персоналу/робітників.

9 етап. Розрахунок ключових показників діяльності здійснюється на основі виділених заздалегідь КРІ результату і КРІ витрат. Показники ефективності, таким чином, виступають інтегральними характеристиками діяльності.

Приклад:

Показником ефективності виробництва підприємства КРІ 12 можна вважати рентабельність персоналу/робітників.

За цим принципом (відношення отриманого результату до витрат/ресурсів) можна розрахувати як показники ефективності виробництва, так і показники ефективності проектів або показники ефективності управління.

Практичне використання КРІ у процесі планування і контролю може бути наступним: оскільки КРІ є вимірниками результату і витрат, то вони можуть використовуватися при плануванні і контролі діяльності як елементи плану.

Приклад:

Показники, значення яких можуть виступати як елементи плану для відділу персоналу:

- Плинність персоналу — 5 %;
- Задоволеність заінтересованих сторін (стейкхолдерів) — 99 %.

Після здійснення діяльності, вимірюються і фіксуються фактичні значення показників. При серйозних відхиленнях фактичних значень від планових у гіршу сторону необхідно провести аналіз діяльності і розробити заходи, що її коректують.

**Висновки.** Перевагами використання системи КРІ у повсякденній діяльності організації є планування і аналіз діяльності, котрі здійснюються на основі тих результатів, які потрібні бізнес — системі. Усі показники не вигадані абстрактно, а є «похідними» від процесу, який закріплює необхідну системі діяльність. Якщо ж планування відбувається само по собі, у відриві від реальної діяльності, то часто вибір показників і їх цільових значень не сприяє досягненню основних цілей організації, а є довільним і не завжди обґрунтованим.

При впровадженні КРІ стає чіткою і прозорою система мотивації. Оскільки фіксуються планові і фактичні значення КРІ, то керівникові зрозуміло, за що і як мотивувати працівника. Той, у свою чергу, добре розуміє, за яких умов і яку винагороду він отримає, а за що його чекає стягнення.

Приклад:

Керівник відділу персоналу:

- Преміюється за успішне досягнення запланованих показників ефективності і результативності (рентабельність персоналу, плинність персоналу в межах до 5 %);
- Депреміюється за невиконання показників діяльності (перевищення витрат на персонал).

Таким чином, завдяки системі КРІ організація винагороджує працівника за отримання потрібних їй результатів, а працівник — зацікавлений в отриманні результатів нарівні з організацією.

### **Література**

1. Даниленко О.А. Обґрунтування процесного підходу до управління персоналом організації / О.А. Даниленко // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. — Спец. Вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. — Ч. I. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 253–261.
2. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экзамен, 2004. — 544 с.
3. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 416 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 637 с.
5. Колот А.М. Нормування праці: підручник / [А. М. Колот, В.Н. Абрамов та інші]; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А.М. Колота. — К.: ВІПОЛ, 1995. — 204 с.
6. Колот А.М. Економіка та організація виробництва: підручник / [А. М. Колот, Г.В. Герасимчук та інші]; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А.М. Колота. — К.: Знання, 2007. — 678 с.

### **References**

1. Danylenko, O. A. (2010), "The rationale of systematic approach to process of the personal management in organization", Formuvannia rynkovoyi ekonomiky: zb. nauk. pr. — Specz. Vyp. *Ekonomika pidpryemstva: teoriya i praktika*: u 2 ch. — Ch. I. — pp. 253–261.
2. Odegov, Yu.G. and Nykonova, T.V. (2004), *Audit i kontrolling personala: Uchebnoe posobie* [Auditing and controlling personnel: Training manual], 2nd ed., Ekzamen, Moscow, Russia.
3. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2003), *Organizaciya, orientirovannaya na strategiyu* [Organization focused on strategy] / Trans. from English, ZAO «Olimp–Biznes», Moscow, Russia.
4. Kibanov, A.Ya. (2001), *Upravlenie personalom organizacii: uchebnik* [Personnel management organization: textbook], INFRA–M, Moscow, Russia.
5. Kolot, A.M. (1995), *Normuvannya pratsi* [Rationing labor], Vipol, Kyiv, Ukraine.
6. Kolot, A.M. (2011), *Ekonomika ta orhanizatsiya vyrobnytstva* [Economics and organization of production], Znannja, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 25.06.17 р.