

путем создания и использования новых методов оценки профессиональных качеств и результативности.

Но научное решение этого задания остаётся недостаточным, особенно относительно получения интегральной оценки результатов деятельности управленческих работников предприятий. Прогрессивные руководители интуитивно чувствуют необходимость внедрения новых методов оценивания человеческого ресурса, что порождает разобщённые, но достаточно эффективные наработки, которые необходимо объединить в научно обоснованные методологии.

Оценка по ключевым показателям эффективности деятельности (KPI, Key Performance Indicator, КПЭ - Ключевые Показатели Эффективности) - это один из методов оценки результативности сотрудников (performance appraisal), то есть определения эффективности работы персонала, основанная на измерении индивидуальных результатов деятельности каждого сотрудника и уровня его компетентности.

Правильный расчет KPI, результативности сотрудника - это попытка рационально и однозначно создать справедливую систему управления, оплаты и премирования. Система показателей KPI и мотивация персонала - неразрывно связанные понятия. Разработка KPI велась Петером Друкером и Л. Ронем Хаббардом в середине XX века, а позже Нортоном, Капланом и др.

Переход организации к использованию системы KPI в оценке персонала является наиболее сложным из всех структур и подразделений. Тут следует определить специальный алгоритм перехода от целей организации/предприятия к конкретным измеримым параметрам для каждой должности. Целевое управление - это единый для всей компании стандарт управления подразделениями и отдельными сотрудниками, при котором деятельность оценивается не по процессу, а по результату, по достижению поставленной измеримой цели. Правильная компания - это та, что имеет четкие цели и регулярно их достигает. [3]

Можно выделить два подхода к методике разработки KPI - это так называемые Процессный и функциональный подходы (см. рис. 1).



Рис. 1. Два подхода к разработке KPI

Процессный подход подразумевает построение системы KPI на основе стратегии и целей через описание и оптимизацию бизнес-процессов организации. Результатом этой работы должно быть не только описание в той или иной модели (нотации) бизнес-процессов «как есть» и «как надо», но и формулирование целей каждого бизнес-процесса. При этом цели процессов формулируются в общем виде как цели-намерения без привязки к определенным показателям, срокам и нормативам.

Другой подход, требующий использования более привычного инструментария, а именно хорошо разработанной оргструктуры, - функциональный. В соответствии с ним на основе

#### ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДИКИ KPI ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

*Штогрин Е.А.*

*Одесский национальный университет им. И.И. Мечникова (Одесса, Украина)*

*Postoyanets Audrey*

*Brooklyn College the City University of New York (New York, USA)*

Рыночные реформы в Украине и странах СНГ, расширение процессов монополизации и приватизации, структурная реорганизация промышленности и ряд других экономических и социальных факторов изменили место и роль управленческого персонала в деятельности организаций и предприятий. В условиях развитой конкуренции и использования и промышленности современных информационно-компьютерных технологий управления влияние оценки профессиональных качеств руководителей и профессионалов в управлении на конечные результаты производства постоянно увеличивается.

Это требует решения научно-практических заданий определения результатов деятельности управленческого персонала всех подразделений предприятий и организаций

стратегии и целей предприятия формируется его организационная структура, отражают» основные направления деятельности и состав бизнес - единиц (дивизиональная структура) и выполняемые функции или проекты по каждому из этих направлений (линейно- функциональная, матричная, проектная структуры). Любая оргструктура определяет сосни должностей (штатное расписание) и отношения ответственности между ними. Служебная функция - это общефирменная цель, переведенная на уровень конкретного подразделения лиц работника. Другими словами, это вклад подразделения или работника в достижение общих целей организации. Иначе говоря, это сделка между работником и организацией, суть которой И том, что работник обязуется обеспечить для организации некоторый результат работы, организация обязуется компенсировать его затраты энергии и времени и создать условия, необходимые для достижения требуемого результата.

В итоге реализации любого из рассмотренных подходов планирование и алаия деятельности осуществляются на основе тех результатов, которые нужны организации/предприятию. Все показатели не выдуманы абстрактно, а «произошли» от процесса или функции, которые закрепляют необходимую системе деятельность. Если же планирование происходит само по себе, в отрыве от реальной деятельности, то зачастую выбор показателей и их целевых значений не способствует достижению основных целей организации а является произвольным и не всегда обоснованным.

Как и любую новую систему, внедрять KPI необходимо поэтапно и в соответствии с тем, в какой сфере работает компания. Система KPI должна быть построена измеримо, только тогда работа по системе ключевых показателей позволит сотрудникам и взаимодействующим организациям правильно сформировать представление о своей деятельности и, следовательно, работать эффективно. Стоит отметить, что у KPI всегда будут два показателя — плановый и фактический. Плановый — это так называемый идеальный показатель, к которому должно стремиться каждое подразделение. А фактический — тот, которого удастся достигнуть и реальности.

*Широко распространённая сейчас концепция администрирования персонала направлена на решение общих проблем предприятия без привязки к конкретному результату и выделении сфер ответственности конкретного сотрудника, вследствие чего её использование делает невозможным обеспечение справедливой оценки работы персонала, как доминирующей составляющей эффективной работы предприятия.*

Осознание и использование определённого, чётко выделенного подхода позволяет формализовать вопросы управления и мотивации персонала, методически и программно обеспечить компьютерную обработку информации относительно формирования интегральной оценки результативности управленческого персонала предприятия, организовать учёт как первичных, так и функциональных показателей управленцев, обнаружить ошибки при сборе и регистрации информации относительно их деятельности, рассчитывать значения критериев и их значимость как функции плановых и фактических показателей их деятельности, определить уровень результативности каждого из них, обеспечить процесс компьютеризированного і формирования интегральной оценки руководителей и специалистов всех подразделов предприятия нормативной информацией.

#### **Список литературы:**

1. Кулагин О. Служебные функции как основа KPI: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1649161/>
2. KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса, Показатели эффективности: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru/procedures/busmess/kpi/>
3. Турецкий О.А. Социальный капитал и рынок труда: Монография. - Одесса: Феникс, 2011. -240 с.
4. Штогринa Е.А. Особенности методологии автоматизации управления персоналом в Украине // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Сучасні інформаційні технології управління бізнесом на базі рішень SAP" 17 лютого 2012 року. - ] Донецк, 2012.