

Савицкая К.Д.  
1 курс, направление 1 – 27 80 01  
Руководитель: к.э.н., доц. Коробова Е.Н.  
Витебский государственный технологический  
университет

**МЕХАНИЗМ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ  
ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ  
КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

**Аннотация:** в данной статье автором изучаются принципы и этапы правильного внедрения системы ключевых показателей эффективности для ее эффективной работы. Итогом статьи является подробное описание этапов внедрения, а также перечень работ, входящих в каждый этап.

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, ключевые показатели эффективности, принципы, этапы разработки

Savitskaya K.D.  
1 course, the direction 1 – 27 80 01  
Supervisor: Candidate of Economics, associate Professor  
Korobova E.N.  
Vitebsk state technological University

**THE MECHANISM OF SYSTEM DEVELOPMENT  
BUSINESS ESTIMATION OF THE PERSONNEL OF THE  
ORGANIZATION BASED ON KEY PERFORMANCE  
INDICATORS: TEORETISKI ASPEKT**

**Abstract:** in this article the author studies the principles and stages of the correct implementation of the system of key performance indicators for its effective work. The result of the article is a detailed description of the stages of implementation, as well as a list of works included in each stage.

**Keywords:** personnel, motivation, key performance indicators, principles, stages of development

Эффективное функционирование любой новой системы на предприятии, прежде всего, заключается в ее грамотной разработке и внедрении. Система ключевых показателей деятельности (KPI) также не является исключением. При ее разработке необходимо последовательно выполнять этапы и придерживаться основополагающих принципов. [2, с. 99]

Для эффективного функционирования системы KPI при ее разработке необходимо следовать следующим принципам:

1. принцип партнёрства – только при наличии партнерских и слаженных отношений между всеми структурными подразделениями организации возможна эффективная работа данной системы, т. к. это является устойчивой базой для планирования программы развития организации, а также ее успешной и ускоренной реализации;

2. принцип концентрации усилий на важных направлениях – при внедрении в организации данной системы не исключена вероятность того, что может возникнуть необходимость пересмотра полномочий и обязанностей некоторых сотрудников, поэтому в данном случае необходимо концентрировать внимание на выполнении приоритетных задач и достижении стратегических целей, чтобы правильно распределить имеющиеся ресурсы и грамотно направить усилия сотрудников;

3. принцип интеграционного анализа – оценка каждого отдельного показателя эффективности, а также отчетности в целом, должна проводиться на основе глубокого интеграционного анализа, который включает в себя все сопутствующие, вспомогательные и дополнительные элементы;

4. принцип согласованности операционных задач с приоритетами стратегии организации – в процессе анализа деятельности организации при разработке системы показателей возможно выявление работ, которые не связаны либо связаны очень слабо со стратегией развития организации, поэтому для выполнения принципа концентрации усилий необходимо эти работы исключить;

5. принцип управления и контроля – для выполнения поставленной перед работником задачи ему необходимы

определенные ресурсы, однако, как со стороны самого работника, так и со стороны руководства за ходом выполнения работы, а, следовательно, и использованием ресурсов, должен осуществляться непрерывный контроль.

Все представленные выше принципы являются стандартными, и не исключена вероятность того, что при разработке системы ключевых показателей эффективности в определенной сфере деятельности возможно «появление» принципов, связанных непосредственно с ее спецификой. [1, с. 121]

Примерный перечень этапов, которых необходимо придерживаться при разработке системы КРІ, выглядит следующим образом:

*1 этап – постановка задач и подготовка исходных материалов.*

Для предварительной постановки задач необходимо провести вводное совещание инициаторов проекта с руководством организации (если оно таковым не является), чтобы по итогам данного совещания сформировать техническое задание, в котором должны быть отражены следующие аспекты: цели и задачи проекта, ограничения при решении поставленных задач, состав работ, а также методика их проведения, состав и количество необходимой для разработки информации, форма представления этой информации (интервью, внутренние документы, результаты социологического опроса и т.д.), график выполнения работ, где должны быть промежуточные и окончательные сроки подведения итогов.

На этом этапе необходимо создать рабочую группу, которая будет непосредственно заниматься разработкой данной системы. Если организация пользуется услугами сторонних специалистов, то в эту группу, помимо разработчиков, должны входить специалисты предприятия, которые будут предоставлять необходимую информацию. При самостоятельной разработке тех специалистов, которые заняты непосредственной разработкой системы КРІ, необходимо временно освободить их от выполнения прямых должностных обязанностей.

## *2 этап – сбор материалов и проведение интервью.*

Сбор информации на данном этапе осуществляется с помощью изучения внутренних документов организации, а также проведения социологического исследования среди работников:

- разработчики описывают основные виды работ, которые выполняет подразделение, для которого разрабатываются показатели;
- разработчики проводят анализ регламентирующих документов организации (описание организационной структуры управления, основных бизнес-процессов, описания функционала сотрудников, должностных инструкций и т.д.);
- после анализа вышеуказанной информации разработчики составляют перечень тех сотрудников, от которых необходимо получить дополнительную конкретизирующую информацию, для чего проводят анкетирование или интервьюирование этих сотрудников (для анкетирования специально разрабатывается целевая анкета, а интервьюирование проводится по заранее подготовленному сценарию, возможны индивидуальные и групповые интервью).

## *3 этап – обработка материалов.*

Обобщается и систематизируются полученная информация с целью формализации результатов работы. Таким образом, в рамках данного этапа предполагается выполнение следующих работ:

- описание бизнес-процессов в графическом и/или текстовом формате на уровне подразделений и должностей;
- описание основных функциональных обязанностей сотрудников на уровне подразделений и должностей.

## *4 этап – анализ данных*

На данном этапе осуществляется: анализ бизнес-процессов; анализ зоны ответственности каждого сотрудника и перечень выполняемых им функций; оценивается фактическая загрузка сотрудников; ранжируются по степени значимости выполняемые сотрудниками функции; анализируется система оплаты труда, а также механизмы материальной и моральной мотивации сотрудников.

*5 этап – модернизация процессов хозяйственной деятельности.*

В рамках данного этапа осуществляется: определение слабых мест в организации процесса хозяйственной деятельности; поиск, анализ и согласование решений по оптимизации процесса хозяйственной деятельности; разработка описания оптимизированного процесса хозяйственной деятельности.

Данный этап не всегда имеет место быть. Конечно, в общем случае перед разработкой непосредственно самих показателей эффективности должен предшествовать этап оптимизации процессов хозяйственной деятельности, но иногда это не требуется, т. к. результат анализа показывает, что все процессы, осуществляемые организацией в ходе выполнения хозяйственной деятельности, являются отлаженными и не нуждаются в какой-либо оптимизации.

*6 этап – разработка системы KPI.*

После проведения анализа, обобщения его результатов и согласования всех предложений разработчики приступают непосредственно к разработке системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности.

В рамках выполнения данного этапа необходимо:

- разработать, оптимизировать либо оставить прежней систему оплаты труда, а также оптимизировать систему мотивации (структура оплаты труда, рычаги и механизмы мотивации т. п. );

- определить и согласовать стратегические цели и задачи на уровне организации в целом, основных ее подразделений, а также отдельных сотрудников, и выявить способы и методы достижения целей;

- разработать и представить методику расчета показателей эффективности на уровне структурного подразделения и рассматриваемых должностей (возможно, два-три варианта для обсуждения);

- определить периодичность расчета ключевых показателей эффективности и разработать мотивационную политику на основе «привязки» показателей эффективности сотрудников к переменной части заработной платы.

После разработки и согласования новой системы мотивации персонала ответственные лица формируют соответствующие регламентирующие документы, где

описывают принципы построения системы мотивации, схемы расчета оплаты труда, периодичность выплат, нематериальные методы стимулирования и т.д.

#### *7 этап – подготовка к внедрению системы КРІ.*

Перед внедрением системы ключевых показателей эффективности на предприятии необходимо провести ее тестирование для выявления слабых мест, а также каких-либо неучтенных моментов. Для этого составляется план внедрения и тестирования, проводится объяснения принципа действия новой системы мотивации персоналу, а также на регулярной основе производится мониторинг получаемого эффекта.

Процесс внедрения начинается еще с момента разработки системы КРІ путем информирования сотрудников о целях внедрения системы. Необходимо, чтобы персонал понимал, что в проводимых мероприятиях главная цель не уменьшить размер заработной платы, а разработка и получения инструмента, позволяющего справедливо оценивать их деятельность, особенно, если ее тяжело измерить количественно.

Реализация данного этапа предусматривает:

- проведение для работников сравнительного расчета заработной платы по старой и новой схемам в целях более глубокого понимания ими принципа функционирования системы;
- проведение социологического исследования на предмет оценки эффективности разработанной системы ключевых показателей;
- при выявлении «узких мест» в работе системы проведение корректировки, с последующей подготовкой изменений в соответствующие регламентирующие документы;
- учет периода адаптации сотрудников к работе в рамках новой системы мотивации;
- подготовка и настройка канала обратной связи с работниками для их информирования, для своевременного получения информации от персонала по вопросам системы ключевых показателей и системы оплаты труда в целом.

Однако нельзя сказать, что на седьмом этапе заканчивается процесс разработки и внедрения системы КРІ. При необходимости возможно также проведение следующих мероприятий [3, с. 90]:

- разработка либо покупка программного обеспечения позволяющего автоматизировать периодический процесс анализа эффективности работы сотрудников и оценки показателей эффективности работы, расчета величины переменной части оплаты труда;

- разработка и внедрение форм нематериальной мотивации труда персонала;

- оптимизация численности персонала;

- разработка и мониторинг выполнения корректирующих и предупреждающих мероприятий;

- обзор заработных плат на локальном рынке труда с целью оптимизации размера постоянной и переменной части.

Таким образом, внедрение системы ключевых показателей деятельности в систему деловой оценки персонала позволит усилить мотивацию сотрудников и повысить эффективность деятельности организации в целом.

#### *Литература:*

1. Родин, И. И. Введение KPI и результаты его применения в России / И. И. Родин // Экономика, Статистика и Информатика, 2016. – №1. – с. 120-123.

2. Савицкая, К. Д. Система ключевых показателей деятельности в механизме мотивации персонала организации: теоретический и практический аспект / Е. Н. Коробова, К. Д. Савицкая // Социально-экономическое развитие организаций в регионах Беларуси: эффективность и инновации : сборник научных статей, 31 октября – 1 ноября 2018 г. / УО «ВГТУ». – Витебск, 2018. – С. 98 – 100.

3. Савицкая, К. Д. Совершенствование системы мотивации в организациях Республики Беларусь: необходимость и препятствия / К. Д. Савицкая, Е. Н. Коробова // Современные технологии управления персоналом : сборник трудов пятой Международной научно-практической конференции «Современные технологии управления персоналом». Симферополь, 27-28 сентября 2018г. / Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского ; ред. : О. С. Резникова [и др.]. – Симферополь, 2018. – С. 89-91.