

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «KEY PERFORMANCE INDICATORS»

*Павленко В.Р., здобувачка вищої освіти
violetpavlnk@gmail.com*

*Науковий керівник: Криворучко О.М., д.е.н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Не секрет, що кожне підприємство прагне до нових способів управління персоналом, формуванню системи мотивації та безпосередньо оплати праці робітників. Одним з найефективнішим та найпопулярнішим методом є застосування системи ключових показників ефективності – Key Performance Indicators (KPI). Завдяки яким підприємство має змогу контролювати та оцінювати роботу працівників, заохочувати їх та формувати частину заробітної плати не в рамках фіксованого окладу, а відповідно до їх внеску при досягненні стратегічних цілей підприємства та реальними результатами.

В самому загальному підході KPI використовують для створення більш дієвої та ефективної системи мотивації працівників підприємства. В зв'язку з цим сутність та зміст показників KPI напряду пов'язують із механізмами мотивації.

KPI (від англійського терміна Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) – це вимірювані (числові) показники діяльності, що допомагають чітко відобразити і оцінити ступінь досягнення цілей або оптимальності процесу, його результативність і ефективність [1].

Простіше кажучи, KPI – це кількісно вимірний індикатор фактично досягнутих результатів. Його впровадження в менеджмент вважалося настільки успішним, що наприкінці ХХ ст. технології постановки, перегляду і контролю цілей і завдань лягли в основу сучасних теорій управління під назвою "Управління по цілях"[1].

При цьому управління по цілях розглядається як спосіб регулювання діяльності, за допомогою якого прогноуються результати, плануються певні шляхи (заходи) щодо їх досягнення. І як ми вже визначили, що система була розроблена в другій половині ХХ століття, адже сьогодні вона доповнена управлінськими концепціями, що її більшою мірою удосконалило – це метод KPI.

Дуже часто в літературі, яка досліджує процеси управління організацією [2-6], словосполучення «Key Performance Indicators» перекладається як «ключові індикатори ефективності», «ключові

показники ефективності», «ключові показники діяльності», ключові показники результативності».

З метою уточнення поняття «Key Performance Indicators», перш за все, необхідно визначитись з коректністю його перекладу, оскільки розуміння під даною категорією тільки ключових показників ефективності, на наш погляд, є некоректним. Щодо перекладу та розуміння термінів «key» (ключовий, що характеризує ступінь досягнення якої-небудь мети, істотний для роботи однієї з областей діяльності компанії) та «indicator» (індикатор, показник) проблем не має. Щодо терміну «performance» неможливо однозначно трактувати. На наш погляд, доцільно звернутися до стандартів ISO 9000:2007 [7], в яких наведено трактування цих термінів. За цим стандартом «performance» має два терміни: результативність і ефективність. Відповідно визначення результативності наведено, як ступінь досягнення запланованих результатів (здатність компанії орієнтуватися на результат), а ефективність – це співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами.

KPI у свою чергу дозволяє вимірювати різні показники. Саме тому більш доречним буде визначити цей числовий коефіцієнт як «Ключовий показник діяльності», оскільки результат діяльності містить у собі і ступінь досягнення і витрати на отриманні результати. Тобто, зрозуміло, що використовуючи KPI, підприємство буде чітко знати як правильно та ефективно досягти своїх цілей. Тому що існує ряд проблем, з якими можна зіткнутися не використовуючи їх. Перше, та ключове те, що головні цілі та завдання не будуть досягнуті. Другий не менш важливий факт, що підприємство не має змоги оцінити результат роботи персоналу. Також оцінюється виконання лише окремих задач, а не всієї роботи в цілому. Відсутність реалізація стратегії компанії.

В результаті введення KPI підприємство може отримати багато позитивних аспектів. Таких як:

- підвищення ефективності роботи компанії;
- прозору оцінку ефективності роботи;
- розробку нормативів роботи;
- опис факторів і показників, від яких залежить робота компанії;
- планування майбутнього компанії від цілей, а не від досягнутих показників та існуючих можливостей.

При розробці КРІ треба пам'ятати та розуміти, що це інструмент, якими вимірюють досягнення поставлених цілей. І саме тому вони повинні утворюватись напряму від цілей підприємства.

Звісно система КРІ повинна відповідати певним вимогам, для того, щоб її використання було максимально діючим. До основних вимог відносять:

- вимірність – показники повинні легко вимірюватись та бути чітко визначені;

- показник повинен нести в собі сенс, тобто не варто обирати показник, який зовсім не пливає на роботу компанії;

- вимоги повинні бути досяжними, інакше вся робота буде лише марним витрачанням часу;

- працівники, які піддаються оцінці, повинні обов'язково мати можливість впливати на свої показники КРІ.

Також необхідно та дуже важливо розуміти, чому КРІ може давати зворотній результат, демотивувати працівників та взагалі не працювати. Причини по яким це може статися:

- показники занадто завищені та тим самим демотивують працівників до їх виконання своєю нереальністю;

- у співробітників підприємства немає достатніх ресурсів для досягнення поставлених цілей (або, якщо вони не розуміють, навіщо вони потрібні та яким саме чином їх можна досягти);

- схема постановки цілей дуже незрозуміла та складна;

- якщо вони задані співробітнику, який працює за складовими роботи, які не впливають безпосередньо на виконання цілей;

- можливо на підприємстві все добре працює і без використання КРІ.

В будь-якому бізнесі та компанії, на будь-якому підприємстві дуже важливо ставити конкретні цілі, мотивувати працівників та звісно відстежувати прогрес. Саме КРІ дозволить працювати ефективніше і для окремих категорій спеціалістів стане прекрасним заохоченням. Також головне – ставити зрозумілі та реальні цілі, враховуючи специфіку роботи фахівців.

КРІ – є найважливішим елементом оцінки роботи персоналу. Без нього практично неможливо скласти реальну картину результативності роботи персоналу та підприємства. Допоки у компанії не впроваджені КРІ, її робота містить лише багато слів і мало цифр, а досягнення цілей відсувається на невизначений період.

Велика кількість компаній намагаються використовувати стандартні показники ефективності. Але потім запитують, чому вони не працюють. Адже ж всі організації унікальні за характером, конкурентним становищем та стратегією. Якщо прийняти примітивні КРІ, і вони не принесуть зовсім ніякої користі для бізнесу та його стратегії. Справжня цінність полягає у тому, щоб перетворити вже дійсні стратегічні цілі та завдання у КРІ, які дійсно дозволять виміряти їх ефективність у досягненні очікуваної кінцевої мети.

На світовій практиці можна побачити, що впровадження системи КРІ збільшує прибуток компаній від 10 до 30%, оскільки орієнтує роботу співробітників на результат, підвищуючи і мотивацію, і лояльність персоналу [8].

Впровадження системи управління і мотивації за допомогою КРІ вимагає особливих знань у керівників компанії, яких можна набути, наприклад, за допомогою корпоративного навчання. Система оплати праці за результат, коли певна частина заробітку ставиться в залежність від індивідуальної і загальної ефективності роботи, забезпечує можливість уникнути звільнень працівників або скорочень заробітної плати і підвищити продуктивність праці.

Література.

1. Що таке КРІ? URL: <https://www.dsnews.ua/>
2. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: [монографія]. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.
3. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.9..
4. Клочков А.К. КРІ і мотивація персоналу. Повний збірник практичних інструментів. Ексмо, 2010. 160 с.
5. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. – New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. Pp. 233.
6. Анісімова О. М., Прігунов О. В. Ключові показники діяльності в системі забезпечення якості діяльності закладів вищої освіти як засіб адаптації до змін. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 6. С. 298-304. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-288-6-49
7. ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). Чинний від 01.01.2008. К.: Держспоживстандарт України, 2008. 28 с.
8. Система мотивації персоналу на базі КРІ. URL: <https://www.rusnauka.com/>