

СИСТЕМА КРІ В СФЕРЕ HR МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. Данная статья посвящена исследованию системы КРІ в сфере HR менеджмента. Раскрыто понятие системы КРІ как количественного показателя достижения поставленных целей организации, индекса качества деятельности подразделения и конкретных сотрудников, показателя их профессиональных компетенций, эффективности выполняемых обязанностей. Ключевые показатели эффективности являются методом повышения прибыли организации, они мотивируют сотрудников на достижение поставленных целей, результатов, позволяют снизить постоянные и переменные затраты, повысить производительность труда, улучшить конкурентные преимущества. Рассмотрено также формирование эффективной и репрезентативной системы КРІ, в том числе на примере области HR. Особое внимание автором уделено принципам построения системы ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: КРІ, HR менеджмент, виды КРІ, эффективность труда, ключевые показатели эффективности.

A.R. Fedorova

KPI SYSTEM IN THE SPHERE OF HR MANAGEMENT

Abstract. This article is devoted to researching the KPI system in the field of HR management. The concept of the KPI system as a quantitative indicator of the organizations goals, such as the quality index of the activities of the staff, their professional skills level indicator, the effectiveness indicator is performed. KPI is a method of increasing the organization's profits due to motivating employees to achieving their goals, results. Also, KPI is the way to reduce fixed and variable costs, increase labor productivity and improve competitive advantages of an organization. Creating of an effective and representative KPI system in the field of HR is considered. The authors pay special attention to the principles of building the KPI systems.

Key words: KPI, HR management, types of KPI, labor efficiency, key performance indicators.

Введение

В настоящее время все большее внимание со стороны исследователей и предпринимателей уделяется формированию эффективной и репрезентативной системы КРІ, в частности, в области HR. Все более очевидным становится понимание невозможности успешного ведения бизнеса без анализа ключевых показателей эффективности, которые ориентированы на результат и сфокусированы на достижении основных целей организации [1, 2]. Более того, в современной экономике тенденции к автоматизации и информатизации бизнес-процессов [9, 12] постоянно усиливают требования к чёткости их организации и точности расчётов экономической эффективности [3, 18].

Однако, на практике, только 90 % компаний в России понимают необходимость и полезность выстраивания системы КРІ. А фактически, реализуют и разрабатывают стратегии компаний с применением системы КРІ только 10 % предпринимателей страны. И еще меньший процент делает это качественно, добиваясь максимизации прибыли [10].

Гипотеза

Система КРІ является мощнейшим инструментом оценки деятельности компании, который позволяет повысить эффективность как отдельных структур бизнеса, например службы управления персоналом, так предприятия в целом.

Методы и результаты

Для определения набора основных показателей КРІ подразделения необходимо понимать его основную цель - спецификацию. Целью службы управления персоналом

является эффективным использование персонала. Для бизнеса важно понимать справляется ли подразделение, отдел или конкретный сотрудник с обязанностями, эффективна ли выстроена работа.

Стоит отметить, что под «эффективностью» понимается не только объем выполненных работ конкретного сотрудника, но и их качество, польза, которую получает компания.

Методом повышения прибыли организации является внедрение ключевых показателей эффективности, они мотивируют сотрудников на достижение поставленных целей, результатов. Некоторые исследователи утверждают, что после успешного введения системы KPI в организацию прибыль возрастает от 10 % до 30 % [5].

Система показателей эффективности также позволяет снизить постоянные и переменные затраты, повысить производительность труда, улучшить конкурентные преимущества [3, 4].

Для внедрения KPI необходима грамотно выстроенная система управления, в рамках которой есть четкое понимание целей компании, текущего состояния и стратегии развития. Важным условием является выстраивание взаимодействий между уровнем исполнения задач персонала и плановыми показателями.

Разберем понятие KPI: Key Performance Indicators – в переводе с английского языка принято понимать как ключевые показатели эффективности, КПЭ.

KPI — количественный показатель достижения поставленных целей организации, индекс качества деятельности подразделения и конкретных сотрудников, показатель их профессиональных компетенций, эффективность выполняемых обязанностей. Выступает в качестве эталона, мотиватора деятельности сотрудников [7].

Мотивация сотрудников на базе KPI чаще всего выражается в заработной плате. То есть к постоянному окладу, фиксированной заработной плате добавляется переменный показатель, расчёт которого ведется от выполнения показателей эффективности [8]. Тем самым, чем выше показатели работника и подразделения в целом, тем выше заработная плата. Так же с помощью системы KPI, каждый сотрудник может оценить свою значимость и вклад в работу компании в целом.

Внедрение системы KPI требует немалых трудозатрат и большого внимания. Важно понимать, что нет универсального числа и списка готовых решений, к каждой компании должен быть подобран индивидуальный уникальный список показателей эффективности [6].

Разработкой KPI в сфере управления персоналом должен заниматься руководитель подразделения [15].

Главный принцип построения системы KPI в сфере управления персоналом, которым стоит руководствоваться — это проектирование таких показателей, которые максимально приближены к задачам подразделения.

Но не стоит игнорировать такие немаловажные принципы построения системы KPI, которые характерны для любого подразделения в том числе HR:

1. Внедряемый показатель должен быть ясным, прозрачным, не только руководству и службе персонала, но и каждому сотруднику, к которому применим данный показатель.
2. KPI должен быть выполняемым, то есть цель должна быть достижимая.
3. Большое внимание следует уделить масштабируемости показателей, то есть декомпозиции KPI от большего к меньшему, для достижения глобальной цели.
4. Недопустимость дублирования KPI и чрезмерного их количества;
5. Показатель должен быть ограничен сроками выполнения цели.

Многие исследователи в области управления персоналом за последние десятилетия сошлись во мнении, что HR служба является одним из партнеров в достижении стратегических целей компании, поэтому KPI в данной сфере приобретает все большую важность.

Все показатели эффективности в сфере HR можно разделить на результаты деятельности по истекшему периоду, на которые уже не повлиять, но данные показатели важны для оценки и постановки новых целей, и соответственно, показателей, нацеленных на будущее, необходимых для достижения конкретных результатов. От таких показателей чаще всего и зависит заработная плата сотрудников.

Рассмотрим наиболее часто используемые в сфере управления персоналом KPI:

1. Доля расходов на труд к прибыли

Рассчитывается как отношение затрат на сотрудников к совокупным расходам организации. Чаще всего данный показатель используется для «урезания» затрат на персонал при автоматизации функциональных задач.

2. Коэффициент текучести персонала

Является одним из самых распространённых показателей эффективности в компаниях. Под текучестью понимают движение сотрудников, то есть все случаи прибытия кадров в компанию и выбытия (по причинам, необусловленным производственной или государственной потребностью). Руководство организации устанавливает значение для данного KPI, к которому стремится HR департамент. Текучесть показывает эффективность работы кадровой службы. Также стоит отметить, что компания вправе установить разные показатели текучести: пассивная, активная, нежелательная.

Данный показатель играет большую роль для всей экономической деятельности компании в целом. Пределы нормы — 3—5 % текучести кадров от общего числа сотрудников компании — это естественный уровень. Он не требует вмешательств и кардинальных мер. Более 5 % — повышенный уровень, требует к себе повышенного внимания, так как может наносить ущерб предприятию. Данный уровень сигнализирует о проблемах в управлении персоналом и компанией.

3. Укомплектованность штата

Под данным KPI понимают прием сотрудников на должности согласно утверждённой штатной расстановки компании. Укомплектованная компания – компания без наличия вакантных рабочих мест. По данному показателю определяют не только степень укомплектованности, но и эффективность работы HR департамента.

KPI рассчитывается как отношение фактической численности к штатной за текущий период. Штатная численность — это обязательное количество сотрудников для качественного выполнения плана работы в назначенный срок [6].

4. Качество найма

Качество найма — критерий измерения успешности сотрудника на новом рабочем месте.

Критерии измерения успешности сотрудника:

- Качественное выполнение поставленных задач в установленный срок. Данный критерий целесообразно устанавливать по истечению 30-90 дней с начала работы на новом месте, так как адаптация накладывает свои корректировки;
- Производительность труда. Выполнение установленного количества задач без потери качества;
- Мотивация к труду;
- Знание и навыки;
- Результативность;
- Умение принимать решения;
- Адаптация в коллективе и совместимость;
- Отношение к изменяющимся условиям и переменам [16].

5. Индекс вовлеченности персонала

Вовлеченность — показатель, характеризующий внутреннее состояние работника, разделяющего цели и ценности компании или подразделения, степень удовлетворенностью работой, высокий уровень инициативности для достижения результатов деятельности. Лояльность, удовлетворенность и инициатива – три главные составляющие вовлеченности персонала.

Индекс измеряется с помощью наблюдений и опросов. Эксперты рекомендуют ежемесячно проводить короткие опросы среди персонала, так как в компаниях часто происходят какие-либо изменения и важно своевременно среагировать на появившуюся проблему и приступить к ее решению для предотвращения негативных последствий. Низкий индекс может привести к снижению производительности труда, соответственно отразиться на качестве работы, товара, или услуги. Также важным моментом является просмотр динамики индекса вовлеченности персонала.

Факторы, которые могут влиять на данный KPI:

- Общее настроение в компании, обстановка. Отсутствие диалога между руководством и подчиненными;
- Непрозрачность деятельности организации, сокрытие информации;
- Грамотно выстроенная кадровая политика: подбор тех сотрудников, которые разделяют ценности организации, помощь в адаптации персонала, система обучения и мотивации;
- Разнообразие задач, расширение ответственности. Рутинная и монотонная работа снижают уровень вовлеченности сотрудников;
- Уделение внимания системе тайм-менеджмента. Установление баланса между работой и отдыхом.

6. Показатель внутреннего карьерного роста

Повышение в должности внутри компании очень выгодно с точки зрения затрат на подбор персонала (данный подход занимает меньше времени, чем поиск внешнего сотрудника), не нужно подключать службу безопасности для проверки личности. Также сотрудник быстрее адаптируется на новой должности, снижаются риски неблагоприятного найма [18].

Что бы рассчитать данный KPI необходимо количество позиций, занятых внутренними сотрудниками, разделить на общее число позиций.

Выше перечислены наиболее часто используемые показатели в сфере управления персоналом, однако, это лишь малая их часть. Стоит отметить, что система KPI должна быть гибкой, должна сохранять возможность менять данные показатели в зависимости от условий ведения бизнеса. Также важно пересматривать, анализировать имеющиеся показатели, заменять их новыми, более усовершенствованными [11]. Следить за тем, чтобы показатели соотносились с целями компании и подразделений.

KPI является одной из наиболее достоверных систем оценки персонала, а также мощным мотиватором сотрудников различных подразделений, в том числе и HR службы. С помощью данного инструмента можно вовремя обратить внимание на те области в организации, которые слабо развиты и внести корректирующие действия в управление компанией.

Таким образом, при разработке, пересмотре системы KPI в сфере управления следует в первую очередь сформулировать и понять цели организации и ее задачи, какую роль в них играет HR служба. Важно выделить ключевые критерии эффективности, избегать дублирования показателей, их неясность и неоднозначность.

Анализ принципов построения современных систем KPI показывает, что при правильном их построении они могут повышать экономическую эффективность бизнес-

процессов организаций работающих, в том числе на глобальных, высококонкурентных рынках, что подтверждает авторскую гипотезу о значимости системы КРІ для повышения эффективности труда. Современные системы КРІ безусловно должны использовать всевозможные методы автоматизации и безопасные цифровые инструменты [17], чтобы все расчёты и отчёты были систематизированы и рассчитывались автоматически.

Благодарности

Особую благодарность хотелось бы выразить кафедре Экономики труда, Санкт-Петербургского государственного экономического университета за помощь и содействие в написании данной исследовательской работы, а именно профессору кафедры экономики труда, доктору экономических наук – Алиеву Исмаилу Магеррамовичу.

Список литературы

1. Алиев, И. М. Социально-экономические изменения структуры российского рынка труда / И. М. Алиев // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 3(117). – С. 116-120.
2. Алиев, И. М. Влияние технологий искусственного интеллекта на рынок труда в России / И. М. Алиев // Журнал правовых и экономических исследований. – 2019. – № 4. – С. 7-12. – DOI 10.26163/GIEF.2019.18.73.001.
3. Алиев, И. М. Производительность труда в цифровой экономике / И. М. Алиев // Журнал правовых и экономических исследований. – 2019. – № 3. – С. 102-107. – DOI 10.26163/GIEF.91.49.016
4. Алиев, И. М. Индивидуальная образовательная траектория как способ подготовки профессионала, востребованного на рынке труда / И. М. Алиев, Н. А. Зорина, В. И. Сигов // Социально-экономическое развитие в условиях цифрового общества : Сборник лучших докладов по материалам IX Национальной научно-практической конференции Института магистратуры с международным участием, Санкт-Петербург, 20–21 апреля 2020 года / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 5-11.
5. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для бакалавров и специалистов / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2012. URL: <https://elib.pstu.ru/vufind/Record/RUPSTUbooks157327> (дата обращения: 04.12.2020).
6. Бобова, А. С. Система КРІ как основа эффективной системы мотивации / А. С. Бобова // Проблемы развития экономики и общества в условиях глобальных и региональных изменений : Материалы 2-й межвузовской научной магистерской конференции: Сборник докладов, Санкт-Петербург, 27–28 апреля 2011 года / Под редакцией: Т.Г. Тумаровой, И.Н. Самоновой, Н.С. Славецкой. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2011. – С. 121-125.
7. Бобова, А. С. Система КРІ как инструмент оценки деятельности работника / А. С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 2. – С. 72-76.
8. Бобова, А. С. Основные этапы внедрения системы КРІ на предприятии / А. С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 4. – С. 101-107.
9. Газуль, С. М. Бизнес и облака / С. М. Газуль // Информационные технологии в бизнесе : материалы 7-й Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 15–17 июня 2011 года / Под редакцией В.В. Трофимова, В.Ф. Минакова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2011. – С. 134-135.
10. Делахов Д.А. Проблемы и перспективы применения системы КРІ в российских компаниях среднего и малого бизнеса // Наука, техника и образование. – Т.1, № 235. – 2018. – С. 1-4
11. Иванова, Е. М. Корпоративная культура как основа имиджа предприятия / Е. М. Иванова, И. М. Алиев // Научные исследования современных проблем развития России. Диалог поколений : Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Санкт-Петербург, 19 декабря 2019 года / Под ред. Е.А. Горбашко. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 428-433.
12. Кияев, В. И. Активные методы обучения: гибридные решения для сопровождения и поддержки образовательных процессов / В. И. Кияев, С. М. Газуль // Информационные технологии в бизнесе : Сборник научных статей 8-й международной научной конференции, Санкт-Петербург, 19–20 июня 2013 года / Под редакцией В.В. Трофимова, В.Ф. Минакова. – Санкт-Петербург: Издательство "Инфо-да", 2013. – С. 164-173.
13. Лиознянский С. А., КРІ для HR // Актуальные вопросы права, экономики и управления сборник статей XXV Международной научно-практической конференции. – 2020. - № 1. –118 с.

14. Опыт становления дополнительного образования в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете / А. С. Бобова, С. М. Газуль, С. М. Мысенко [и др.] // Архитектура университетского образования: построение единого пространства знаний: сборник трудов IV Национальной научно-методической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 30 января – 01 2020 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 113-123.
15. Наливайченко Е.В., Мотивация персонала на основе показателей КРП // Молодая наука, сборник научных трудов научно-практической конференции для студентов и молодых ученых. – 2016. - №3. – 110 с.
16. Национальная система квалификаций как сфера интересов образовательных организаций и работодателей / О. В. Фирсанова, С. М. Газуль, С. А. Степанов, Н. Г. Химичева // Hypothesis. – 2019. – № 2(7). – С. 5-18.
17. Шепелева, О. Ю. Оценка информационной безопасности предприятия как составная часть стратегического корпоративного управления / О. Ю. Шепелева, П. Ю. Шепелев, С. М. Газуль // Правовая информатика. – 2020. – № 4. – С. 67-74. – DOI 10.21681/1994-1404-2020-4-67-74.
18. Aliev, I. The analysis of changes in the payroll of information system support specialists during the Devops methodology implementing / I. Aliev, S. Gazul, A. Bobova // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, Krasnoyarsk, 16–18 апреля 2020 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. – Krasnoyarsk: Institute of Physics and IOP Publishing Limited, 2020. – P. 42039. – DOI 10.1088/1757-899X/862/4/042039.