

## **ОЦІНКА КРІ ЗА СИСТЕМОЮ PERFORMANCE MANAGEMENT**

У міжнародній практиці сьогодні все частіше використовується термін Performance Management – управління ефективністю – замість системи управління по цілях (Management by Objectives – MBO), хоча принципи, на яких базуються обидві системи, схожі. І та й інша дозволяють систематизувати процес управління за рахунок визначення цілей, дають можливість провести оцінку ефективності роботи співробітників, орієнтують на результат, приводять до підвищення продуктивності компанії і бізнесу в цілому.

Проте в системі Performance Management увага акцентується на підвищенні значущості ролі керівника в наданні підтримки співробітникам по виконанню встановлених цілей.

Метод Performance Management усуває недоліки, властиві класичному управлінню по цілях. Він доповнює оцінку за фінансовими показниками, обліком досягнення КРІ.

Оцінка персоналу, заснована на поєднанні оцінки КРІ і компетенцій, – це хороший мотивуючий чинник для співробітників. Вона дозволяє сконцентрувати їх увагу не тільки на підвищенні ефективності роботи, але і на розвитку ключових професійних якостей, сприяючих досягненню необхідних результатів.

Технологія Performance Management (управління ефективністю роботи) є вдосконаленим варіантом методу управління по цілях (MBO – Management by Objectives), що підвищує керованість організації. Він передбачає комплексне застосування трьох інструментів:

1. Постановка завдань і оцінка їх виконання на основі КРІ організації, підрозділів і співробітників.
2. Розробка і контроль дотримання стандартів ефективності, що стосуються типових дій і операцій.
3. Моделювання й оцінка компетенцій працівників.

Саме комбінація цих методів дозволяє ослабити або зовсім усунути недоліки, властиві класичному управлінню по цілях. Адже в цьому методі робота персоналу оцінювалася по фінансових і інших (як правило, кількісних) показниках, що відображають кінцеві результати діяльності, але не приділялося уваги оцінці чинників успіху, таким як випереджаючі КРІ, направлені на розвиток організації і компетенцій працівників.

Оцінка за показниками ефективності. Оцінка результатів діяльності співробітників (виконання завдань і дотримання стандартів)

проводиться їх безпосередніми керівниками і іншими внутрішніми клієнтами за показниками ефективності, що заздалегідь розробляються на основі службових функцій підрозділів і персоналу. У практику Performance Management використовуються різноманітні показники: кількісні і якісні, індивідуальні і командні, фінансові і нефінансові.

**Кількісні показники.** Виражаються числами, що мають певний економічний або фізичний сенс: рублі, тонни, годинник, штуки, долі, відсотки і так далі (наприклад, об'єм продажів, частка браку, розмір клієнтської бази, час виконання замовлення та ін.).

**Якісні показники.** Це бали, відповідні рівню досягнення результату (командність в роботі, якість документообігу, дотримання трудової дисципліни та ін.).

**Індивідуальні показники.** Це результати, залежні тільки від зусиль конкретної людини (кількість укладених договорів для торгового представника, відносна частка бракованих виробів, проведених співробітником).

**Командні показники.** Це підсумки діяльності проектної групи, структурного підрозділу або всієї організації; залежать від зусиль різних працівників і відділів, стимулюють їх до ефективної внутрішньокорпоративної взаємодії (наприклад, загальний об'єм продажів компанії, об'єм виробництва в цеху, задоволеність клієнтів підприємства, маржинальний прибуток та ін.).

**Фінансові показники.** Пов'язані з фінансовими результатами діяльності організації, підрозділу або співробітника (рентабельність продажів, коефіцієнт оборотності активів, маржинальна рентабельність, чистий прибуток, грошовий потік і ін.).

**Нефінансові показники.** Відображають ринкове положення компанії й ефективність внутрішніх бізнес-процесів, зокрема навчання і розвитку, організації (частка ринку, індекси задоволеності клієнтів/постачальників, продуктивність праці, індекси задоволеності/лояльності персоналу, виробничий цикл, рівень конкурентних переваг, виконання проєктів розвитку компанії і багато інших).