

УДК 35.088.7

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.24>**В. Я. Карковська**

orcid.org/0000-0003-0178-4137

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту  
Національного університету «Львівська політехніка»

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ KEY PERFORMANCE INDICATORS В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

У статті розглянуто актуальну тему особливості застосування *key performance indicators* в умовах формування механізмів кадрової безпеки органів державної влади. Реалізація механізму кадрового забезпечення органів державної влади входить у зону відповідальності вищої управлінської ланки, тоді як її реалізація залежить від зусиль кожного службовця. Відсутність конкретних завдань і відповідної системи оцінки призводить до того, що виконавці не координують свої дії із цілями органів державної влади і не мають можливості орієнтуватися у стратегічних пріоритетах. Встановлено, що одним з інструментів, що дозволяють керівництву під час ухвалення управлінських рішень оперувати досить повною інформацією, є ключові показники ефективності діяльності. *Key performance indicators* можуть характеризувати як загальні моменти, рівноцінні для всіх службовців органів державної влади, так і специфічні норми праці і поведінки, характерні для конкретного робочого місця або конкретної посади. Запропоновано Класифікацію ключових показників ефективності *key performance indicators* в умовах формування механізмів кадрової безпеки органів державної влади. Ця класифікація характеризується такими категоріями: критерій класифікації, групи показників, призначення показників, приклади показників ефективності. Розглянуто застосування системи *key performance indicators* з позиції оцінки ефективності. Її можна розглянути із двох позицій: процесу підбору службовців; роботи працівників, в обов'язки яких входять процедури приймання службовців на службу (конкурсна комісія). Подано переваги та недоліки *key performance indicators* як інструменту управління. Ключові показники ефективності як інструмент управління дозволяють: чітко формулювати цілі, висловлювати їх кількісно; транслювати цілі на всі рівні управління; вести моніторинг результатів; своєчасно діагностувати складні ситуації, що потребують управлінського втручання; своєчасно коригувати цілі, тим самим оптимізувати плани; делегувати повноваження; оцінювати рівень управління; мотивувати державних службовців; об'єктивно оцінювати ефективність діяльності службовців. Універсальність зазначеної системи дозволяє з однаковим успіхом використовувати її в організаціях будь-якої форми власності та будь-якого напрямку діяльності незалежно від чисельності державних службовців. Однак на шляху її впровадження можуть виникнути труднощі.

**Ключові слова:** ключові показники ефективності, механізми кадрової безпеки органів державної влади, класифікація, державні службовці, оцінювання.

**Постановка проблеми.** Реалізація механізмів кадрової безпеки органів державної влади входить у зону відповідальності вищої управлінської ланки, тоді як її реалізація залежить від зусиль кожного службовця. Відсутність конкретних завдань і відповідної системи оцінки призводить до того, що виконавці не координують свої дії із цілями органів державної

влади і не мають можливості орієнтуватися у стратегічних пріоритетах. Одним з інструментів, що дозволяють керівництву під час ухвалення управлінських рішень оперувати досить повною інформацією, є ключові показники ефективності діяльності.

Ключові показники ефективності (*key performance indicators* (далі – KPI)) – показники, за якими оцінюється

ефективність дій, процесів і функцій управління відповідно до досягнення поставлених цілей. КРІ – набір основних параметрів, які використовуються керівництвом для відстеження та діагностики результатів діяльності органів державної влади та подальшого ухвалення на їх основі управлінських рішень. Показники повинні відображати всю найбільш важливу інформацію для управління органів державної влади або управління результатами діяльності службовця, водночас фокусувати увагу на найбільш критичних моментах [7].

КРІ можуть характеризувати як загальні моменти, рівноцінні для всіх службовців органів державної влади, так і специфічні норми праці і поведінки, характерні для конкретного робочого місця або конкретної посади. У першому разі показники оцінки визначають приналежність службовця до конкретної організаційно-соціальної системи, у другому – відповідність службовця професійним вимогам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Натепер у науково-практичній літературі не відстежується одностайність у поглядах авторів щодо сутності, призна-

чення та методик формування КРІ [1; 3; 2; 5]. Також немає одностайності щодо поглядів на типологію даних показників, що істотно ускладнює їх використання як інструменту оцінки ефективності діяльності системи управління персоналом на різних етапах розвитку організації.

На основі аналізу різних підходів до типології КРІ можна запропонувати таку їх класифікацію (табл. 1) [7; 6; 4].

КРІ допомагають оцінити низку областей сфери управління персоналом державної служби. Вимірні області, де вже давно застосовуються КРІ, – це плінність кадрів, прогули, показники задоволеності персоналу, мікроклімату в колективі і низка інших. Сьогодні HR-служби багатьох органів державної влади шукають можливість застосування КРІ в таких сферах, як корпоративна культура, лояльність службовців, інтерес до роботи, процес передачі знань тощо.

Найчастіше вони належать до загальних адміністративних обов'язків HR-фахівців, а також до функцій підбору державних службовців. Досить рідко трапляються КРІ, пов'язані з навчанням, мотивацією. Водночас застосовуються кілька кількіс-

Таблиця 1

**Класифікація ключових показників ефективності КРІ в умовах формування механізмів кадрової безпеки (МКБ) органів державної влади**

Критерій класифікації	Групи показників	Призначення показників	Приклади показників ефективності МКБ
1	2	3	4
За ієрархічним рівнем реалізації стратегії (запропонований Л. Педерсон)	Стратегічні	Відображають обрану стратегію розвитку. Для їх досягнення потрібні низка глобальних заходів і тривалі тимчасові діапазони.	Витрати на персонал як % результатів роботи підрозділу; у розрахунку на одного штатного службовця (грн).
	Нормативні	Відображають ступінь досягнення глобальних цілей у короткострокові періоди (невеликий горизонт планування).	Витрати на навчання як % від загальних витрат на персонал.
За спрямованістю на внутрішнє і зовнішнє середовища органів державної влади (запропонований Ю. Вебером і У. Шеффер на основі підходу Р. Саймонса до класифікації управлінських систем)	Діагностичні (процесно-функціональні)	Відображають стан системи «зсередини», показують ступінь її впорядкованості, внутрішньої організаційної ефективності.	Плінність серед службовців протягом першого року роботи; середній час заповнення вакансії (днів).
	Інтерактивні (ринкові)	Відображають ситуацію контакту із зовнішнім середовищем, ступінь впливу на нього, отримані зміни в системі надбудов.	Співвідношення фіксованої та змінної частин зарплати в порівнянні з ринковими; конкурс на місце серед зовнішніх кандидатів (чол. / місце).

## Продовження таблиці 1

1	2	3	4
За приналежністю до групи стратегічних перспектив розвитку (запропонований Д. Нортоном, Р. Капланом)	Що відображають: фінансове становище;	Відображають ступінь досягнення мети за кожною з перспектив розвитку.	Фонд оплати праці як % результатів діяльності органів державної влади.
	внутрішнє становище	Рівень задоволеності персоналу.	Наявність санкцій із боку Держінспекції із праці.
		Внутрішні процеси.	% вакансій, заповнених службовцями, що входять у кадровий резерв.
		Розвиток органів державної влади і державних службовців.	Витрати на навчання одного службовця (грн).
За участю в обґрунтуванні, ухваленні та реалізації рішень (запропонований Д. Міллером)	Концептуальні	Сприяють загальному розумінню становища і ситуації, у якій перебувають учасники процесу, впливають на спосіб мислення і поведінку персоналу.	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати; рівень плинності кадрів.
	Інструментальні	Можуть використовуватися для обґрунтування рішень і служити базою для вибору конкретних дій.	Вартість навчання навчання у % до ФОП; різниця в окладах гірших і кращих державних службовців, рівних за посадою.
	Символічні	Розробляються керівництвом і доводяться до службовців у вигляді вимог.	Результати діяльності одного керівника.
За приналежністю до рівня управління	Індикативні (нормативні)	Розробляються на основі імперативних показників на низових рівнях управління.	% державних службовців, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації за рік.
	Імперативні	Мають довгостроковий характер, лежать в основі динамічного контролю за підрозділами, залученими у процес реалізації цілей.	% раціоналізаторських пропозицій на одного службовця.
За можливістю відхилення від заданого параметра	Дискретні	Можуть виражатися словесним або числовим значеннями з переліченого набору (так / ні, натуральне число тощо). Обмеження: іноді неможливо відобразити ступінь досягнення або недосягнення результату.	Наявність у державній структурі системи ґрейдів; наявність скарг від лінійних керівників щодо якості і термінів виконання замовлення на підбір персоналу.
	Безперервні	Можуть приймати значення в заданому інтервалі, діапазон їх застосування більш широкий.	Оборот за поступленням на службу, звільненням службовців (%).
За джерелом отримання інформації про значення показника	Об'єктивні	Являють собою результат минулих операцій, подій та дій і трактуються однозначно.	Співвідношення витрат на пошук і адаптацію службовців.
	Суб'єктивні	Значення показника залежить від ставлення особи, яка провадить оцінку, у зв'язку із чим те саме явище може трактуватися по-різному.	Рівень причетності до корпоративної культури; якість підбору службовців.
За залежністю результату від динаміки зміни показника	Прямі	Відображають пряму залежність результату діяльності від значення показника.	Темпи зростання продуктивності праці; % державних службовців, які регулярно одержують оцінку своєї діяльності.
	Зворотні	Відображають зворотню залежність результату діяльності від значення показника.	Рівень плинності кадрів серед резервістів (%).

1	2	3	4
За способом отримання числового значення показника	Абсолютні	Еквівалентні значенням тих чи інших явищ, процесів і вимірюються в натуральному або вартісному вираженні.	Середні витрати на адаптацію одного службовця (грн).
	Відносні	Являють собою математичне співвідношення двох і більше величин.	Структура ФОП за категоріями службовців (%).
За діапазонами планування і періодів вимірювання показника (запропонований А. Нілі)	Відстрочені (лагові)	Служать для оцінки подій у минулому (в основному фінансові показники; оцінка здійснюється раз на квартал, рік).	Отриманні результати органів державної влади на одного службовця (грн).
	Випереджаючі	Спрямовані на вимір ефективності процесів (від тижня до місяця).	Кількість закритих вакансій одним службовцем відділу управління персоналом (шт.).

них КРІ, за якими оцінюється діяльність HR-служби у сфері набору та звільнення персоналу, навчання, переміщення талантів, кадрових витрат [1].

**Мета статті** полягає в дослідженні системи КРІ з позиції її використання органами державної влади.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо застосування системи КРІ з позиції оцінки ефективності. Її можна розглянути із двох позицій: процесу підбору службовців; роботи працівників, в обов'язки яких входять процедури приймання службовців на службу (конкурсна комісія).

Стосовно процесу підбору персоналу можна виділити такі етапи розроблення КРІ.

Етап I – виділяють складові частини даного процесу і класифікують їх.

Етап II – визначають критично важливі чинники і виділяють показники, які будуть оцінюватись.

Етап III – послідовно порівнюють змінні одну з одною таким чином, щоб виявити їхню залежність.

Етап IV – конструюють формули для виконання вимірювань.

Для оцінки встановлюють два рівні основних показників ефективності – базовий (мінімально необхідний) і випереджаючий (бажаний). Такий спосіб постановки завдань в поєднанні з відповідно вибудованою системою оплати праці (відносно невеликі виплати за досягнення базового рівня і суттєві премії за досягнення випереджальних значень) ефективно стимулює державних службовців і організа-

цію загалом на досягнення максимального результату.

Інструментами управління на практиці виступають традиційні системи регулярної наскрізної оцінки й отримання зворотного зв'язку, а саме системи щотижневої звітності та щомісячних співбесід зі службовцями про досягнуті результати КРІ [1; 3].

Під час оцінювання підсумкових результатів діяльності підрозділу (службовця) беруться до уваги пріоритетність показників (їхні вагові коефіцієнти) і ступінь виконання плану [4]. Проводиться розрахунок ефективності діяльності за результатами звітного періоду за кожним оціночним листом.

Оцінка службовця здійснюється безпосереднім керівником органів державної влади. Крім формальної процедури розрахунку балів, важливо провести співбесіду, щоб виявити причини успіху або невдач, визначити можливість здійснення планів, проаналізувати ризики, щоб урахувати їх у майбутньому. Оціночна співбесіда водночас стає підбиттям підсумків попереднього звітного періоду, а також розстановкою пріоритетів і плануванням чисельних значень показників на наступний.

Переваги та недоліки КРІ як інструменту управління. Ключові показники ефективності як інструмент управління дозволяють:

- чітко формулювати цілі, висловлювати їх кількісно;
- транслювати цілі на всі рівні управління («дерево показників і нормативів»

стає інструментом узгодження стратегічного й операційного планів);

- вести моніторинг результатів (оцінювати ступінь досягнення цілей);

- своєчасно діагностувати складні ситуації, що вимагають управлінського втручання (показники як індикатори проблем);

- своєчасно коригувати цілі, тим самим оптимізувати плани (великий розрив між нормативними і фактичними значеннями свідчить про помилки у плануванні);

- делегувати повноваження (рівень деталізації показників виявляє ступінь передачі функцій і відповідальності), що особливо важливо у великих структурах;

- зіставляти однорідні процеси, що протікають в різних умовах, що дає можливість порівнювати підрозділи один з одним;

- оцінювати рівень управління, ефективність підрозділів і виявляти найбільш слабкі напрями роботи;

- мотивувати державних службовців на досягнення результатів;

- об'єктивно оцінювати ефективність діяльності службовців.

**Висновки і пропозиції.** Універсальність системи KPI дозволяє з однаковим успіхом використовувати її в організаціях будь-якої форми власності та будь-якого напрямку діяльності незалежно від чисельності державних службовців. Однак на шляху її впровадження можуть виникнути труднощі, а саме:

- трудомісткість і порівняльна тривалість розробки і впровадження системи KPI. В органів державної влади має бути необхідна інформаційна підтримка, упроваджена або готова до впровадження автоматизована система обліку (ERP або інші системи). Обслуговування системи може вимагати виділення спеціально навчених фахівців або навіть підрозділи зі складу служби з управління персоналом;

- необхідність перебудови системи управлінського обліку для отримання валідної інформації про виконання встановлених стандартів;

- наявність в органів державної влади інших систем оцінки персоналу нарівні із KPI. Наприклад, якщо зберігається автоматична виплата річного бонуса, то існує можливість опору з боку персоналу, який

звик отримувати фіксовану премію за виконання повсякденних обов'язків;

- KPI можуть перетворитися на немотивуючий чинник. Складність виміру якісних показників збільшує суб'єктивність оцінки. У такому разі низька оцінка роботи службовця буде для керівника сигналом, що його кваліфікація не відповідає посаді, а для службовця – що його працю не цінують і пора підшукувати нове місце роботи;

- занадто велика кількість KPI ускладнює процес контролю за результатами роботи. Для оцінки діяльності рядового службовця доцільно використовувати від двох до п'яти показників, а число завдань керівника може досягати 7 – щоб уникнути «згладжування» їхньої значущості та деконцентрації зусиль на їх досягнення. Інакше службовці будуть ігнорувати низку показників, які незначно впливають на розмір премій;

- цільові значення показників недосяжні або, навпаки, легкодоступні. Наприклад, виконання поставленої мети може бути ускладнене відсутністю в органів державної влади необхідної інформаційної бази;

- зайва деталізація KPI, націлених на вузьку ділянку роботи без урахування загальної стратегії;

- визначення KPI за функціями, які не контролюються службовцем;

- надмірний акцент на використанні KPI або занадто велика вага показника можуть призвести до навмисного спотворення інформації службовцем в гонитві за премією.

### Список використаної літератури:

1. Беков Х. Методология и практика формирования системы оценки управленческого персонала : дис. ... экон. наук: 08.00.05. Москва, 2002. 319 с.
2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наукова доповідь / за заг. ред. Ю. Ковбасюка, К. Ващенко, Ю. Сурміна. Київ : НАДУ, 2012. 72 с.
3. Мосора Л. Відкритість як критерій оцінки якості функціонування державної служби. *Young*. 2018. Вип. 53.1.
4. Зелінський С. KPI – на службу державній службі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 2. С. 163–167.
5. Вимір ефективності в системі управління державними фінансами: світовий досвід

- та імплементація в Україні / Г. Котіна та ін. 2018.
6. Саєнко І. Використання КРІ для оцінювання діяльності підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління*. Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2017.
7. Лойко І. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2014. № 146. С. 129–135.
- 

**Karkovska V. Features of the application of key performance indicators in the conditions of formation of staff authorities mechanisms of state authorities**

*The article deals with the actual topic of the peculiarity of the use of key performance indicators in the conditions of formation of mechanisms of personnel security of public authorities. Implementation of the mechanism of staffing of state authorities is within the area of responsibility of the senior management, while its implementation depends on the efforts of each employee. The lack of specific tasks and an appropriate evaluation system lead to the fact that contractors do not coordinate with the goals of public authorities and do not have the opportunity to be guided in strategic priorities. It is established that one of the tools that allow management to make fairly complete information when making management decisions is the key performance indicators. Key performance indicators can characterize both general aspects that are equal for all public servants, as well as specific norms of work and behavior specific to a particular workplace or position. The classification of key performance indicators of the key performance indicators in terms of formation of mechanisms of personnel security of public authorities is proposed. This classification is characterized by the following categories: classification criterion, groups of indicators, assignment of indicators, examples of performance indicators. The application of the key performance indicators system from the point of view of performance appraisal can be considered from two positions, namely: the recruitment process; the work of employees who are responsible for the procedures for hiring employees (commission). The advantages and disadvantages of key performance indicators as a management tool are presented. Key performance indicators as a management tool allow you to: clearly formulate goals, express them quantitatively; translate goals to all levels of management; monitor the results; timely diagnose complex situations requiring managerial intervention; adjust goals in a timely manner, thereby optimizing plans; delegate authority; to evaluate the level of management; motivate civil servants; objectively evaluate the effectiveness of employees. The versatility of the key performance indicators system makes it equally possible to use it in organizations of any form of ownership and any line of business, regardless of the number of civil servants. However, there are a number of difficulties in implementing it.*

**Key words:** key performance indicators, mechanisms of personnel security of public authorities, classification, civil servants, evaluation.