

КРІ ДЛЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасні та розвиваються компанії характеризуються наявністю в них кваліфікованого та професійного колективу, а також досвідченого керівництва. Для цього потрібна якісно побудована система управління, що забезпечує ефективну взаємодію між здійснюваною діяльністю та її прямим результатом. Дані показники отримали назву ключові показники ефективності бізнесу (Key Performance Indicators - KPI).

Головна перевага економічної системи, побудованої за допомогою ключових показників, є її універсальність, оскільки йде взаємозв'язок із підвищенням зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. Суб'єктивно оцінити ефективність діяльності підприємства буває складно, тому потрібні чітко визначені критерії, щоб бачити зв'язок між плановими показниками, рівнем виконання завдань персоналом та отриманими результатами.

За допомогою КРІ можна відстежувати результативність та якість діяльності співробітника, а також його професійні та особистісні компетенції. На інтернет ресурсах можна зустріти безліч статей, в яких перераховуються десятки КРІ, застосовуваних HR. При їх розгляді важливо відрізнити метрики, що характеризують HR-менеджмент на підприємстві та діяльність HR-служби.

Показниками, що не можуть бути включені до КРІ HR-менеджера відноситися: вартість співбесіди; термін від відкриття вакансії до виходу співробітника на робоче місце; середній стаж роботи на підприємстві; середня заробітна плата на підприємстві; кількість годин навчання персоналу; частка менеджерів з персоналу в чисельності персоналу; співвідношення фонду оплати праці до виручки; середня кількість відгулів.

Всі перелічені показники, безумовно, відносяться до сфери діяльності HR-спеціаліста, але активно вплинути на них він не може, як і вони не можуть повноцінно охарактеризувати його роботу.

Ще однією помилкою при виборі КРІ є вибір готових рішень, це не правильний підхід. Оскільки кожне підприємство індивідуальне і має свої особливості, той КРІ є суто індивідуальною системою.

При побудові системи КРІ для HR-департаменту необхідно керуватися наступними принципами: набір показників, за якими оцінюється керівник служби, має бути максимально близьким до набору ключових завдань підрозділу (в ідеалі - повністю збігатися з переліком завдань підрозділів, відображеними у положенні про відділ). При цьому необхідно йти від стратегічних цілей підприємства через бізнес-завдання загалом, конкретизуючи їх до рівня завдань підрозділу.

Перерахуємо приклади, які можна вважати КРІ: коефіцієнт плинності; коефіцієнт успішного проходження випробувальних термінів; якість найму спеціалістів; показник внутрішнього кар'єрного зростання, формування кадрового резерву; індекс залучення персоналу; коефіцієнт продуктивності персоналу.

Вище перерахована лише мала частина найпоширеніших видів КРІ, що застосовуються з HR-службам, завдяки гнучкості системи ми можемо змінювати ключові показники в залежності від ситуації.

На будь-якому підприємстві, що застосовує систему КРІ, показники вимагають періодичного перегляду внаслідок можливої втрати ефективності та сили на мотивацію працівників. Необхідно стежити, щоб КРІ відповідали цілям підприємства на кожному етапі розвитку.

При моделюванні та впровадженні будь-якої системи завжди важливо дати їй оцінку та виміряти її ефективність. Перерахуємо ознаки властиві успішній системі ключових показників ефективності:

1. Ясність і зрозумілість;
2. Досяжність цілей і завдань;
3. Масштабованість.
4. Нечисленність. КРІ не має бути багато.
5. Приналежність. У кожного показник має бути відповідальний.
6. Відсутність протиріч. Досягнення одного ключового показника не повинно заважати досягненню іншого.

Основний недолік системи КРІ – необхідність постійного проведення розрахунків показників. Цю проблему більшість підприємств вирішують шляхом найму спеціаліста, який займається веденням та розрахунком показників за окремими підрозділами підприємства.

Застосування системи КРІ на підприємствах є достовірною, гнучкою системою оцінки та мотивації як HR-фахівців, так і усього персоналу. КРІ не лише мотивує персонал, а й підвищує достовірність отриманих даних. Це стратегічний інструмент дозволяє повністю забезпечити підприємство комплектом ключових показників, що найбільш повно відображають якість роботи персоналу та вносити коригування в управління підприємством.