

УДК 331.101:331.2
DOI 10.17513/fr.43970

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Ведяшова А.В., Исоков А.А.

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Мордовский государственный университет
имени Н.П. Огарёва», Саранск, Российская Федерация, e-mail: fishann7@mail.ru*

Персонал является основой для обеспечения высокой эффективности функционирования предприятия. Только при достаточном уровне мотивации, рациональности сформированных условий труда, организованном процессе нормирования труда и прочих направлений управления персоналом возможно повышение производительности труда, а в конечном итоге эффективности функционирования предпринимательской структуры. Целью статьи является развитие теоретических положений и разработка практических рекомендаций по выбору метода оценки деятельности персонала предпринимательской структуры. Оценка деятельности персонала является основой для достижения стратегического успеха предпринимательской организацией. Но при этом деятельность сотрудников предприятия может быть представлена с позиций различных количественных и качественных параметров. Каждое отдельное подразделение, служба в компании характеризуется спецификой функционирования, что также оказывает влияние на выбор метода и направления проведения аналитических процедур. Оценка деятельности персонала организации в современных условиях является дискуссионным вопросом среди исследователей. В данном контексте особое внимание должно уделяться выбору такого метода анализа, при котором будет наиболее объективно оценен вклад каждого сотрудника/подразделения предприятия в разрезе его стратегического развития. KPI является одним из таких методов. В данной статье рассматривается метод KPI как комплексный подход к оценке результатов работы сотрудников современной предпринимательской структуры. По результатам проведенного исследования авторами сделан вывод о том, что система оценка деятельности персонала по интегральному варианту позволяет проследить динамику изменения условий управления персоналом и результатов стратегического развития предприятия.

Ключевые слова: *ключевые показатели эффективности (KPI), система ключевых показателей, оценка деятельности персонала, эффективность, результаты трудовой деятельности*

ASSESSING THE PERFORMANCE OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL

Ведяшова А.В., Исоков А.А.

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
«National Research Mordovian State University named after N.P. Ogarev»,
Saransk, Russian Federation, e-mail: fishann7@mail.ru*

The staff is the basis for ensuring high efficiency of the enterprise. Only with a sufficient level of motivation, rationality of the formed working conditions, an organized process of labor rationing and other areas of personnel management is it possible to increase labor productivity, and ultimately the efficiency of the business structure. The purpose of the article is to develop theoretical principles and practical recommendations for choosing a method for assessing the performance of personnel in an entrepreneurial structure. Evaluation of personnel performance is the basis for achieving strategic success by a business organization. But at the same time, the activities of the enterprise's employees can be presented from the perspective of various quantitative and qualitative parameters. Each individual division or service in the company is characterized by specific functioning, which also influences the choice of method and direction for conducting analytical procedures. The assessment of the activities of the organization's personnel in modern conditions is a controversial issue among researchers. In this context, special attention should be paid to choosing an analysis method that will most objectively evaluate the contribution of each employee/unit of the enterprise in terms of its strategic development. KPI is one such method. This article examines KPI as an integrated approach to assessing the performance of employees of a modern business structure. Based on the results of the study, the authors concluded that the system of personnel performance assessment using the integrated approach allows one to track the dynamics of changes in personnel management conditions and the results of the enterprise's strategic development.

Keywords: *key performance indicators (KPI), system of key indicators, assessment of personnel performance, efficiency, work results*

Введение

Система анализа деятельности персонала является основой для общего повышения эффективности функционирования предприятия. Без эффективной системы оценки деятельности персонала невозможно принятие объективных, рациональных управленческих решений.

Таким образом, для предпринимательских структур современного мира требуется формирование такого подхода к оценке деятельности персонала, который бы учитывал специфику функционирования каждого отдельного подразделения / сотрудника в компании при формировании уровня стратегического развития данной компании.

Цель исследования – развитие теоретических и практических положений оценки деятельности персонала организации.

Материалы и методы исследования

Исследование базируется на общенаучной методологии, предусматривающей использование общих приемов познания (сравнение и аналогия, анализ и синтез, индукция и дедукция), а также использование экономико-математических, статистических и экспертных методов анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Сотрудники являются наиболее ценным ресурсом любой организации. Только при условии высокой заинтересованности сотрудников предприятия возможно достижение стратегических целей и задач. Все

навыки, знания, компетенции сотрудников должны наиболее качественно применяться с позиции достижения высокого уровня результативности работы всего предприятия.

В ходе системы аналитических процедур в отношении деятельности сотрудников предприятия формируются условия для создания кадрового резерва, где сотрудники могут замещать несколько должностей, что сокращает расходы в целом предприятия. При этом на основе такого анализа выявляются направления повышения уровня профессиональных компетенций сотрудника для повышения уровня производительности труда в целом.

Выбираются условия и методы управленческого воздействия на персонал в целях формирования производственной дисциплины и повышения заинтересованности сотрудников в развитии организации [1–3].



Рис. 1. Роль процесса оценки деятельности персонала в системе управления организацией
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Происходит оптимизация условий труда, поскольку выявление результатов деятельности сотрудников в целом предполагает проведение широкого анализа с позиции воздействия различного рода факторов. В случае наличия тенденции сокращения производительности труда выявляются факторы, которые способствуют данной тенденции. На основе проведения анализа эти тенденции устраняются через совокупность мероприятий совершенствования.

Определим, что система анализа деятельности персонала является основой для общего повышения эффективности функционирования предприятия. Например, на предприятии может быть установлено, что происходит отток персонала, сокра-

щается производительность труда. Для того чтобы выявить причины данных негативных тенденций, требуется детальный анализ деятельности персонала, а также выявление тех факторов, которые приводят к данным тенденциям. Только после реализации аналитических процедур могут быть устранены негативные факторы и определены условия для повышения общего уровня производительности труда.

На рис. 1 представим роль процесса оценки деятельности персонала в системе управления организацией.

На основе проведенного теоретического анализа можно сказать, что в системе оценки деятельности персонала могут быть представлены различные количественные и качественные показатели (табл. 1).

Таблица 1

Количественное и качественное измерение деятельности персонала предпринимательской структуры

Элемент оценки / показатель	Характеристика
<i>Количественное измерение</i>	
Производительность труда (выработка, трудоемкость, рентабельность затрат на оплату труда). Возможно установление и общих показателей развития организации. Пример установления прямой связи между стратегическим развитием компании и результатами работы сотрудника (подразделения): темпы роста прибыли организации, темпы роста объема продаж; уровень финансового состояния	При росте производительности труда определяется система премирования сотрудника. Количественные показатели, как правило, в практике развитых компаний определены связью с качественными характеристиками работы персонала
<i>Качественное измерение</i>	
Степень достижения установленных показателей плановой работы на день, месяц, год	На предприятии могут формироваться производственные планы для сотрудников / подразделений, по которым в целом оцениваются результаты работы сотрудников. Данный подход является традиционным
Отсутствие фактов нарушения законодательства, внутренней политики предприятия	Эффективность работы заключается не только в достижении установленных плановых показателей работы, но и в соответствии трудовой деятельности сотрудника установленным нормам и правилам (как в рамках правовой системы, так и в контексте организации работы предприятия)
Заинтересованность сотрудника в стратегическом успехе компании	Оптимальным является вариант, при котором на предприятии формируется кадровый состав, определяющий высокий уровень заинтересованности в развитии предприятия. Такие сотрудники активны, используют инновационные подходы к организации трудовой деятельности
Отсутствие конфликтов с коллективом, менеджментом организации	Сотрудник может качественно выполнять возложенные на него функции и обязанности, но при этом конфликтность будет вести к нарушениям взаимодействия внутри компании. Конфликты приводят к потерям времени приятия решений, рабочего времени сотрудников, ресурсов компании. Поэтому оценка социально-психологических параметров трудовой деятельности сотрудников является важным элементом общей системы оценки деятельности персонала

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Таким образом, оценка деятельности персонала – это совокупность аналитических процедур, которые представлены на каждом этапе системы управления персоналом в целях выявления (количественного и качественного) результатов труда сотрудника (группы сотрудников), а также системы факторов, которые воздействуют на данные результаты (компетенции сотрудника, рациональность использования кадрового потенциала, эффективность системы организации и нормирования труда, эффективность системы премирования и т.д.). Система анализа деятельности персонала является основой для общего повышения эффективности функционирования предприятия.

Для каждой страны современного мира формируется система особенностей организации системы управления персоналом в целом. Поэтому различаются и подходы к процессам организации оценки деятельности персонала.

Стратегический успех европейских компаний может формироваться только при условии соблюдения критериев качества производственно-управленческого процесса. Поэтому и оценка деятельности сотрудников осуществляется преимущественно в разрезе представленного направления. Для Китая характерно ранжирование сотрудников по степени вклада в развитие организации. В России представлен смешанный подход, при котором используются различные методы с учетом специфики функционирования организации (наличие системы кадровой службы и достаточность кадров для осуществления различных аналитических функций по отношению к оценке деятельности персонала; масштабы деятельности организации и т.д.).

Представим совокупность методов, которые применяются в практике как отечественных, так и зарубежных компаний при оценке деятельности персонала в табл. 2.

Одним из комплексных методов оценки деятельности сотрудников предприятия является KPI (Key Performance Indicators) (в российской интерпретации КПЭ – ключевые показатели эффективности).

Система KPI позволяет выявить не только отклонения от установленных ожидаемых (плановых) показателей, но и определить причины таких отклонений. На основе представленных факторов формируются мероприятия совершенствования системы управления персоналом в целом.

Как правило, система KPI связывает результаты работы с объемом премирования. Поэтому наличие такой системы является преимущественным с позиции совершенствования процессов мотивации персонала и общего повышения производительности.

Элементы, по которым могут быть сформированы KPI, представим на рис. 2.

При установлении системы KPI также следует учитывать, что каждое подразделение характеризуется спецификой функционирования. Поэтому могут быть представлены различные элементы, в разрезе которых будут устанавливаться количественные и качественные параметры деятельности сотрудников предприятия [4].

KPI расходов определено тем, что по каждому подразделению формируются нормативы затрат (на организацию работы и реализацию мероприятий в контексте достижения результата) и устанавливается непосредственно плановый результат. В данном случае требуется система бюджетирования и ее связь с системой KPI на предприятии.

Таблица 2

Методы оценки деятельности персонала, используемые в практике российских и зарубежных предпринимательских организаций

Страна	Распространенные методы
США	Формализованная оценка; управление по целям (МВО); управление результативностью; техника «360 градусов»; центр оценки
Ирландия, Великобритания, Германия	Оценка деятельности персонала проводится преимущественно на основе соответствия трудовой деятельности профессиональным стандартам
Китай	Биографический метод; интервьюирование; тестирование; анкетирование; ранжирование
Россия	Оценка по результатам (KPI); матричный метод; метод «360 градусов»; оценка решающей ситуации; тестирование и аттестация; центр оценки; оценка полезности сотрудника (ITVE)

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

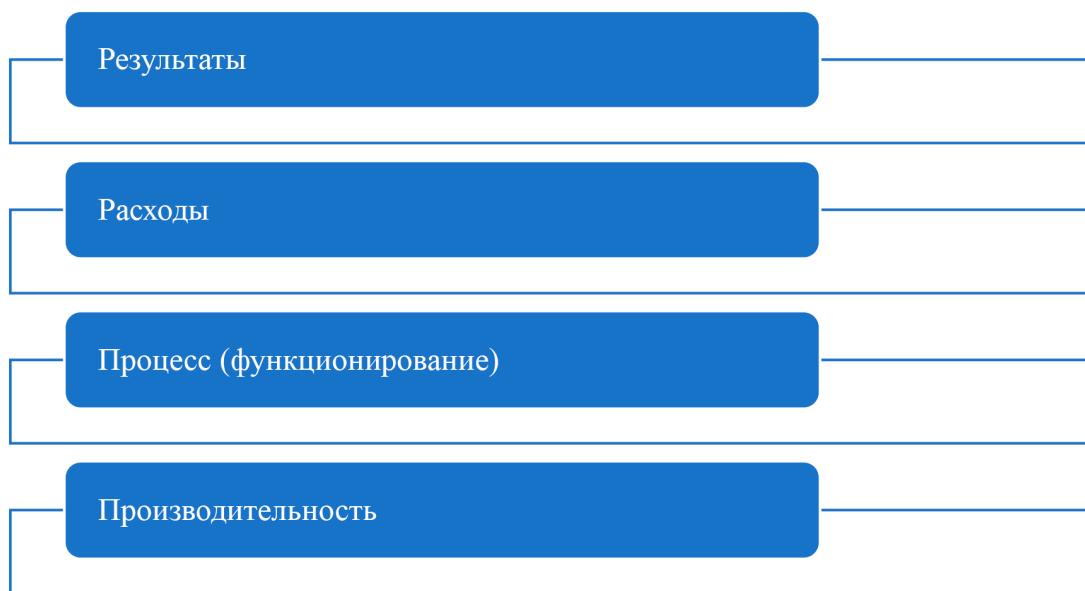


Рис. 2. Элементы, по которым могут быть сформированы KPI
Примечание: составлена авторами по результатам данного исследования

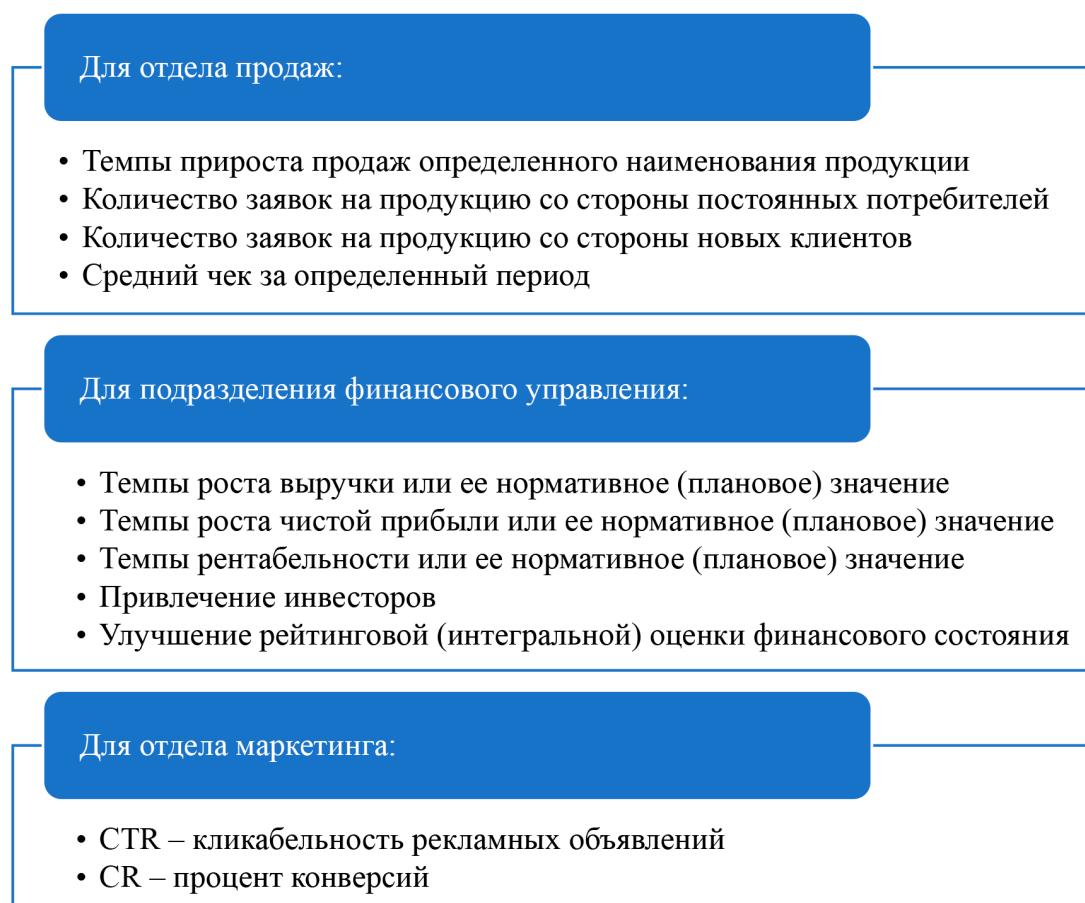


Рис. 3. Примеры метрик при установлении системы KPI
Примечание: составлена авторами по результатам данного исследования

Так, например, для кадровой службы может быть определена сумма в 500 тыс. руб. (бюджетом организации) на повышение эффективности системы нематериальной мотивации через организацию коллективных мероприятий для сотрудников предприятия [5, 6]. При этом ожидается, что во внутренней оценке социально-психологического климата предприятия будут представлены тенденции увеличения баллов положительной оценки в контексте анкетирования. В данном случае система KPI позволяет соединить цель и расход, оценив в целом уровень результативности работы кадровой службы.

KPI процесса (функционирования). В данном случае определяется соответствие деятельности сотрудника / подразделения внутренним правилам и регламентам предприятия. Такая оценка носит качественный характер, что определено невозможностью выражения показателя в количественном измерении. KPI производительности, что формирует оценку соответствия между затратами рабочего времени сотрудника и достижением установленного результата деятельности [7–9].

Таким образом, в системе KPI важно учитывать специфику деятельности сотрудника или подразделения. Поэтому в первую

очередь при разработке данной системы требуется выбор ключевых метрик, примеры которых представим на рис. 3.

На большинстве предприятий процессы расчета KPI автоматизированы. Данная система оценки, как правило, интегрирована с учетом программ кадрового учета. То есть на основе формируемой базы (со стороны кадровой, бухгалтерской, финансовой служб) формируется автоматически KPI для подразделений или сотрудников. Данная информация также используется для установления уровня премирования сотрудников. При этом цели для подразделений должны корректироваться с учетом ориентиров стратегического развития компании на плановый период [6, 10, 11].

Представим пример расчета KPI для HR в компании (табл. 3).

Данную систему оценки деятельности сотрудников преимущественно применяют для повышения уровня мотивации [12, 13]. На основе того, что сотрудник видит, от чего зависит уровень его премирования, повышается заинтересованность в достижении установленных стратегических целей и задач. Но распространена и практика, при которой на предприятиях KPI внедряется, но должного результата повышения мотивации не представлено.

Пример расчета KPI для HR компании

Таблица 3

Цель	KPI	Вес	Единица измерения	План	Факт	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7 (ст. 6 / ст. 5 x ст. 3)
Осуществить эффективный и своевременный подбор сотрудников	Выполнение графика закрытия вакансий	30	%	100	80	24
Снизить текучесть кадров	Показатель текучести кадров	15	%	25	30	12,5
Курировать развитие и обучение персонала	Количество сотрудников, получивших более высокую категорию в результате оценки	10	%	80	50	6,25
Разработать систему оплаты труда и стимулирования	Утверждение Положения об оплате труда и дополнительных выплатах	20	0/1	1	1	20
Эффективно использовать ресурсы	Выполнение норматива по затратам (в рамках бюджета)	10	тыс. руб.	300	280	10,71
Повышать эффективность HR-деятельности	Удовлетворенность руководства в компании	15	5-балльная шкала	5	4,2	12,6
Итого		100	–	–	–	86,06

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Значительная часть должностей на предприятии не может быть определена по установленному стандарту, в количественных показателях. Поскольку по каждому направлению производственно-управленческого процесса представлена специфика, устанавливаются различные цели и задачи трудовой деятельности. В данном контексте требуется комплексный подход к оценке деятельности сотрудников различных должностей [14–16].

Комплексный подход в данном случае предполагает то, что менеджер по управлению персоналом (по оценке деятельности персонала) учитывает следующие факторы при выборе метода анализа:

- степень воздействия деятельности подразделения/сотрудника на общую эффективность функционирования организации (технико-экономические показатели работы организации);
- масштабы предприятия и возможности выделения индивидуальных/коллективных результатов работы. По отдельным направлениям трудовой деятельности невозможно выделение индивидуальной эффективности работы сотрудника. В данном случае используются методы анализа с учетом коллективной работы (важно также уделять внимание социально-психологическим аспектам в данной ситуации, поскольку наличие конфликтов будет оказывать наиболее сильное воздействие на уровень производительности труда);
- наличие производственной программы, плановых показателей трудовой деятельности. В данном случае может использоваться план-факторный анализ с учетом методов связи отклонений с системой премирования (например, KPI);
- наличие стратегических целей и задач развития организации с разбивкой по направлениям деятельности его подразделений. Например, может проводиться оценка по целям исходя из частных целей для отдельных подразделений. Цель стратегического развития предприятия: повышение конкурентоспособности (оценка по характеристикам продаж, качества продукции, рационального взаимодействия с органами государственного контроля и регулирования). В данном случае для отдела бухгалтерии могут устанавливаться цели отсутствия штрафных санкций в части ведения бухгалтерского учета и составления отчетности (финансовой, налоговой, статистической). Для отдела продаж будут устанавливаться цели увеличения объема продаж по отдельным наименованиям продукции. Для производственных служб будут формироваться метрики качества продукции (информация

формируется в рамках лабораторных исследований или обратной связи от покупателей / клиентов) и т.д.

В ходе выбора метода оценки деятельности персонала должны учитываться различные факторы, определяющие специфику организационной структуры предприятия, масштабов и особенностей его функционирования. Это необходимо для определения наиболее оптимального метода.

Заключение

Оценка деятельности персонала – это не только определение уровня производительности труда, но и оценка всей совокупности факторов, которые оказывают влияние на результаты работы сотрудников. Поэтому такая оценка проводится на основе совокупности методов, с применением различных инструментов со стороны кадровой службы.

Одним из ключевых методов оценки деятельности персонала организации является система KPI. Данная система представлена тем, что формируются индикаторы, связанные с работой конкретного сотрудника или подразделения с системой стратегических целей компании. На основе системы KPI устанавливается премирование сотрудников, что оказывает влияние на уровень их мотивации. Но при этом следует учитывать, что применение данного инструмента предполагает и учет различных факторов (система должна быть понятной для сотрудников; должны использоваться автоматизированные программные продукты для систематизации информации и расчета индикаторов; индикаторы должны формироваться на основе системы стратегических целей организации).

Список литературы

1. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 103 с. [Электронный ресурс]. URL: https://iguirp.narod.ru/sokolov/Kniga_KPI_Klochkov.pdf (дата обращения: 25.12.2025). ISBN 978-5-699-37901-9.
2. Капускин В.С. Актуальность внедрения системы KPI в крупных российских компаниях в условиях мировой нестабильности // Вестник МИРБИС. 2023. № 2 (34). С. 166–172. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.2.20. EDN: KLPBХ.
3. Казыева Я.Р. KPI как элемент внутреннего маркетинга компании // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 115–5. С. 841–84. DOI: 10.18411/trnio-11-2024-211. EDN: LRJXGS.
4. Ведяшова А.В., Щукин Я.А. KPI – как основной инструмент оценки деятельности персонала организации // Экономика и управление: вызовы и возможности в новой реальности: материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 55-летию Экономического института (г. Саранск, 28–29 ноября 2024 г.). Саранск: Издатель Афанасьев В.С., 2025. С. 219–222. ID: 82407231. EDN: YKAZLZ.

5. Кузнецова Н.В., Вакуленко Е.В., Сергеева Е.С. Применение КПИ как основы системы материального вознаграждения // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 3 (47). С. 141–145. ID: 54344864. EDN: ADTJAT.
6. Зарубина Ю.В. Использование КПИ субъектами среднего и малого предпринимательства // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2021. № 8. С. 327–328. ID: 46137017. EDN: RCDQPN.
7. Постнов П.А. Применение показателей КПИ для разработки стратегии организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2020. № 1 (100). С. 8. ID: 43913158. EDN: VDHDDU.
8. Романцова П.С., Маркова Е.С. Возможности применения системы КПИ // Инновационная экономика. 2023. № 3. С. 42–50. DOI: 10.53015/2782-263X_2023_3_42. EDN: BQMRDK.
9. Туманова О.М. Методология проекта по разработке и внедрению КПИ на предприятии: синергический эффект объединения систем КПИ и бюджетирования // Управление развитием персонала. 2021. № 1. С 40–49. DOI: 10.36627/2619-144x-2021-1-1-40-49. EDN: TOBEVJ.
10. Котова О.В., Воротилова О.А. Роль и место КПИ в системе корпоративной устойчивости компании // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 44–1. С. 49–56. ID: 55846421. EDN: LDYSRP.
11. Карасев М.А., Котлярова Л.Д., Румянцева Е.Н. Этапы разработки сбалансированной системы показателей КПИ // Экономика и предпринимательство. 2024. № 2 (163). С. 1153–1163. DOI: 10.34925/EIP.2024.163.2.228. EDN: MLPJYQ.
12. Гусарова Л.В. Методика материального поощрения сотрудников государственных коммерческих организаций на основе системы КПИ // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 1. № 3 (156). С. 38–45. DOI: 10.36871/ek.up.r.2025.03.01.005. EDN: UXYRFI.
13. Хусаинов А.Д., Яковлева М.В. Методика внедрения КПИ и КТУ. Ожидаемые результаты // Теория и практика мировой науки. 2025. № 3. С. 18–22. ID: 80426104. EDN: JBIGZS.
14. Якимова Л.Д., Яркова С.А. Модель анализа эффективности системы оценки персонала // Экономика и предпринимательство. 2023. № 12 (161). С. 1261–1267. DOI: 10.34925/EIP.2023.161.12.246. EDN: JZNLFQ.
15. Гадрахманов А.Р. Современные методы оценки персонала в организации // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы, 2023. № 1 (69). С. 146–152. EDN: JTIXFF.
16. Курочкина А.А., Бикезина Т.В., Лукина О.В. КПИ для удаленных сотрудников // Глобальный научный потенциал. 2021. № 4 (121). С. 274–277. ID: 46245584. EDN: CXWATV.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.