



Отримано: 17 лютого 2021 р.

Прорецензовано: 09 березня 2021 р.

Прийнято до друку: 15 березня 2021 р.

e-mail: wite101@meta.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-20(48)-134-140

Вітлінський В. В., Слабко М. В. Оцінювання ефективності роботи працівників підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 134–140.

УДК: 331

JEL-класифікація: A10

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-3355-2579

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-0917-0906

### **Вітлінський Вальдемар Володимирович,**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри математичного моделювання та статистики  
Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана*

### **Слабко Микола Володимирович,**

*аспірант кафедри математичного моделювання та статистики  
Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана*

## **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто проблеми аналізу вибору та оцінювання показників у системі управління ефективністю працівників на підприємстві. Наведено елементи класифікації та оцінювання показників. Запропоновано форму звітності по виконанню працівниками поставлених цілей. Проаналізовано теоретичні засади визначення цілей з метою управління ефективною роботою працівників згідно заданих цілей, які демонструються на простих умовних прикладах. Визначено деякі ризики, які виникають у системі управління ефективністю за обраними показниками.

**Ключові слова:** система управління ефективністю працівників, карти ефективності роботи працівників, ціль, ризики в оцінюванні ефективності роботи працівників, KPI.

### **Витлинский Вальдемар Владимирович,**

*доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры математического моделирования и статистики  
Киевского национального экономического университета им. Вадима Гетьмана*

### **Слабко Николай Владимирович,**

*аспирант кафедры математического моделирования и статистики  
Киевского национального экономического университета им. Вадима Гетьмана*

## **ОЦЕНИВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рассматриваются проблемы анализа и оценивания показателей в системе управления эффективностью работников на предприятии. Наведены элементы классификации и оценивания показателей. Предложено форму отчетности по выполнению поставленных целей работникам. Проанализировано теоретические основы определения целей для управления эффективностью труда работников исходя из заданных целей, которые демонстрируются на простых условных примерах. Определены некоторые риски, возникающие в системе управления эффективностью по выбранным показателям.

**Ключевые слова:** система управления эффективностью работников, карты эффективности труда работников, цель, риски при оценивании эффективности труда работников, KPI.

### **Valdemar Vitlinskyi,**

*Doctor of Economic Sciences, professor, professor of the Department of Mathematical Modeling and Statistics  
Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman,*

### **Mykola Slabko,**

*Postgraduate student at the Department of Mathematical Modeling and Statistics,  
Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman,*

## **EVALUATION OF EMPLOYEES WORK EFFICIENCY AT THE ENTERPRISE**

The article deals with the problems of analysis and evaluation of indicators in the management system of employee performance at the enterprise. Elements of classification and evaluation of indicators have been introduced. A form of reporting on the fulfillment of the set goals to employees was proposed. Analyzed the theoretical foundations for determining goals for the management of employee labor efficiency based on the set goals. Some risks arising in the performance management system for the selected indicators have been identified.

**Keywords:** employee performance management system, employee performance maps, goal, risks in assessing employees, KPI.



**Постановка проблеми.** На сьогодні для більшості вітчизняних та зарубіжних підприємств важливим елементом управління залишається система цілепокладання та оцінювання ефективності виконання цілей. Від якості створеної системи управління ефективністю напряму залежить отримуваний підприємством прибуток, зокрема через мотивацію працівників, оцінювання їхньої результативності та внеску в роботу підприємства тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Система управління ефективністю являється тим елементом організаційного розвитку підприємства, що каскадує цілі організації до цілей кожного працівника. Базовим аспектам проблеми управління ефективністю роботи працівників присвячено низку праць, зокрема [1; 2; 5; 6; 7; 8]. Також, провівши детальний аналіз літературних джерел [3; 4; 9], можна дійти висновку, що більшість систем управління ефективністю фокусуються саме на підприємстві, не беручи до уваги сприйняття цілей та показників співробітниками, їх мотивацію. Водночас залишаються невирішеними ряд проблем. Зокрема, потребує подальшого розвитку проблема вибору та оцінювання ключових показників у системі управління ефективністю та стимулювання працівників. Окрім того, в управлінні за цілями виникають ризики, зокрема від суб'єктивності керівника в процесі призначення та оцінювання цілей працівників.

**Мета і завдання дослідження:** спроба розглянути ключові проблеми аналізу та вибору показників у системі управління ефективністю роботи працівників на підприємстві. Головними завданнями, які поставлені в статті, є приведення класифікації показників і пропозиція розрахунку та оцінювання цих показників; пропонування форми звітності після виконання поставлених цілей, а також визначення основних ризиків, котрі виникають у процесі роботи системи управління ефективністю, та шляхи зниження їх ступеня до допустимого рівня.

**Виклад основного матеріалу.** Відомо, що одним із важливих елементів системи управління ефективністю функціонування підприємства є показники, за якими оцінюється ефективність та стимулювання роботи працівників. Тобто, ступінь досягнення поставлених фахових цілей кожним конкретним працівником. Ці показники, зазвичай, є похідними в системі стратегічних збалансованих показників функціонування підприємства (BSC – Balanced scorecards, або Система збалансованих показників) та які деталізуються з огляду на складність цілей та способи вимірювання, а також шляхи реалізації цілей [6]. Сутність цієї системи полягає в постановці стратегічних цілей з відповідними шляхами їхньої реалізації та способами контролю, зокрема, за ключовими показниками, на підставі яких можна вимірювати повне чи часткове досягнення цілей [6]. Варто зауважити, що в системі BSC одним із ключових елементів є оперативний аналіз, який надає змогу оцінювати ефективність виконання поставлених цілей не тільки після завершення звітного періоду, а й у процесі виконання завдань. Цей підхід у синергії з інструментом оперативного бюджетування забезпечує ефективну реалізацію бізнес-стратегії підприємства. Тобто, показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators) є тими орієнтирами, які відображають досягнення цілі та, зокрема, надають працівнику вектор показників, значення яких слугують для оцінювання ступеня (міри) виконання даних цілей [1; 5].

Зазначимо, що залежно від складності та характеру цілей працівнику може призначатись як один, так і декілька показників для оцінювання ступеня виконання поставленої цілі. Наприклад, для співробітника відділу продажів головною ціллю на певний період та відповідним показником буде виконання обсягів продажу товарів чи послуг. Проте, зважаючи на характер цілі та стратегічну перспективу, варто було б додати ще один показник – «Відсоток знижки, наданий покупцям». Цей показник необхідний для того, щоб скорегувати стимули та затрати щодо виконання поставленої цілі. Водночас, працівник не може продавати товар за надто низькою ціною, що мало б негативний вплив на досягнення стратегічних бізнес-цілей підприємства. Тобто, працівник відділу продажів отримає преміальну винагороду у повному обсязі лише тоді, коли будуть виконуватись умови та певні обмеження щодо значень обох показників.

Однак, такі методичні підходи стосуються переважно кількісних показників або таких, які можна відобразити у числовому (цифровому) вигляді. Для якісних показників (у такому випадку вони можуть бути й цілями) застосовуються інші підходи, що ґрунтуються на експертному оцінюванні стосовно досягнення цілі.

Такі цілі ставляться працівникам на початку звітного періоду та заносяться до карти ефективності, яка має наступний вигляд (табл. 1). У табл. 1 наведено приклад на умовних даних.



Таблиця 1

## Приклад карти ефективності

Постановка цілей				Оцінка цілей			
№	Показник	Вага, %	Планове значення	Коментар	Факт виконання, %	Оцінка, %	Обґрунтування
Якісні							
1	Створити...	30			100	30	
Кількісні							
1	Понизити...	30			100	30	
2	Збільшити...	20			80	16	
	Всього вага	100			Всього оцінка	90	

Джерело: розроблено авторами на основі підходу Р. С. Каплана [1].

Для оцінювання ступеня ефективності виконання цілей, а також мотивації працівників розроблено та обґрунтовано правила заповнення карти ефективності працівника, зазначимо, що про це йдеться, зокрема, в [2]:

1. Ціль має бути сформульована за принципом SMART (Specific – конкретний, Measurable – вимірюваний, Attainable – досяжний, Relevant – вагомий, Time-bounded – обмежений у часі);
2. Планове значення цілі дорівнює, зазвичай, значенню бізнес-плану чи оперативного плану;
3. У кожній цілі повинен бути ваговий коефіцієнт у діапазоні від 10 % до 45 % та має бути кратним 5;
4. Різниця між ваговими коефіцієнтами не повинна перевищувати 35 %. Така різниця визначена для того, щоб співробітник одночасно бачив та враховував пріоритети у виконанні цілей, а також щоб зберігалась мотивація для виконання всіх цілей, а не тільки тих, які мають високий ваговий коефіцієнт;
5. Сума всіх вагових коефіцієнтів цілей у карті ефективності має дорівнювати 100 %;
6. Всього в карті ефективності має бути від 3 до 7 індивідуальних цілей.

Зазначимо, що в залежності від виду та складності цілі, а також її характеру для оцінювання призначаються якісні та кількісні показники.

Якісні показники призначаються працівникам залежно від їхнього рівня значущості та можуть бути як каскадованими цілями, тобто повторювати саму ціль, так і бути декомпозованими, тобто містити певний фрагмент або етап первинної стратегічної цілі. Для більш точного оцінювання певний (обраний) показник необхідно розподілити на етапи виконання з експертним оцінюванням значення кожного етапу та подальшого агрегування оцінки в інтегральний показник, який і буде слугувати індикатором виконання поставленої цілі.

Варто зауважити, зокрема, що до карти ефективності працівника відділу автоматизації облікових процесів, наприклад, може бути призначена ціль «Впровадити систему автоматизованого виключення внутрішньо групового обігу в групі компаній до 30.08.2020р.». Тоді, наприклад (приклад умовний), карта ефективності, куди працівник заносить свої цілі, буде така (табл.2):

Таблиця 2

## Приклад якісного показника ефективності

Назва показника	Вага показника	Назва етапу	Вага етапу
Впровадити систему автоматизованого виключення внутрішньо групових обігів у групі компаній до 30.09.2020р.	30 %	1. Провести аналіз існуючого стану процесу до 25.06.2020;	15 %
		2. Розробити план впровадження змін до 15.07.2020;	20 %
		3. Поетапно впровадити зміни до 15.08.2020;	35 %
		4. Протестувати систему до 15.09.2020;	20 %
		5. Провести навчання для кінцевих користувачів до 25.09.2020	10 %

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3; 6].

Тобто, співробітник розклав одну велику ціль (показник) на декілька проміжних показників – етапів, які також можуть вимірюватись якісними показниками. Кожному етапу співробітник призначає вагу: для більш важливих етапів – більшу вагу, для менш важливих – меншу.

Після досягнення цілей співробітник, разом із керівником, оцінює стан виконання цілей за показниками та їх ваговими коефіцієнтами. У випадку, якщо показник (етап) був виконаний повністю та у зазначені



терміни, то оцінка виконання цього етапу – 100 %. Якщо ж у процесі виконання етапу було допущено незначні помилки, які вдалось виправити та які суттєво не вплинули на виконання цілі в цілому, то оцінка виконання етапу зменшується, наприклад, до 70 %. Якщо ж етап був виконаний несвоєчасно, що викликало серйозні затримки та додаткові затрати у процесі виконання цілі, то оцінка за цей етап рівна нулю.

Після оцінювання виконання кожного етапу оцінка виконання цілі, іншими словами – відсоток преміювання за цією ціллю, визначається за формулою:

$$A_i = \left( \sum_{j=1}^{N_i} p_j * r_j \right) * P_i, \quad i = 1, \dots, K, \quad (1)$$

де  $A_i$  – інтегрований показник виконання  $i$ -тої цілі [0, 45 %];

$p_j$  – вага етапу [5, 50 %];

$r_j$  – оцінка виконання етапу (0,70 або 100 %);

$P_i$  – вага показника [10, 45 %];

$j$  – номер етапу показника, ( $j=1, \dots, N$ );

$i$  – номер цілі;  $N_i$  – кількість етапів  $i$ -ї цілі;

$K$  – кількість цілей.

Тобто, за умови успішного виконання всіх етапів стосовно  $i$ -го показника, працівник виконав би ціль, за нашим прикладом, на 100 % та отримав би повну, заплановану заздалегідь, премію за цим показником.

Зазвичай, у карті ефективності на певний період працівнику призначається декілька цілей ( $M$ ). Зазначимо, що сума вагових коефіцієнтів цілей має дорівнювати 100 %.

У разі, коли ціль можна виміряти кількісним показником, необхідно визначити, як саме буде розраховуватись ефективність виконання поставленого завдання. Для цього необхідно визначити характер кожного показника. Залежно від виду цілі, показники можуть бути такими:

1. «ПФВ» – за фактом виконання показника. Відсоток його виконання розраховується за формулою:

$$S_i = \frac{F_i}{P_i} * 100\%, \quad i=1, \dots, M, \quad (2)$$

де  $S_i$  – % виконання  $i$ -го ( $i=1, \dots, M$ ) показника;

$F_i$  – фактичне значення виконання  $i$ -го показника;

$P_i$  – планове значення виконання  $i$ -го показника.

У випадках, коли є сенс мотивувати працівників за перевиконання встановленого планового показника, верхня межа може не обмежуватись 100 %. Тоді у працівників буде мотивація перевиконувати поставлені цілі. Однак, у випадках, коли перевиконання призведе до зниження ефективності роботи підприємства у стратегічній перспективі, варто обмежити % виконання на рівні 100 %.

Для такого виду показників % преміювання буде розраховуватись як:

$$B = S * P, \quad (3)$$

де  $B$  – % преміювання;

$S$  – % виконання показника;

$P$  – вага показника.

2. Бінарний тип показника. Показник такого типу застосовується до цілей, для яких необхідно втримати або не перевищити певний рівень значення. Наприклад, рівень дебіторської заборгованості не вище 20 %.

Для показника типу «Бінарний», визначається коефіцієнт полярності: позитивний «>» (для виконання якого фактичне значення має бути більше або дорівнювати цільовому), або негативний «<» (для виконання якого фактичне значення має бути менше або дорівнювати цільовому). Якщо фактичне значення бінарного позитивного показника більше або дорівнює цільовому значенню, то відсоток виконання дорівнює 100 %, а якщо менше, то відсоток виконання становитиме 0 %. Якщо фактичне значення бінарного негативного показника менше або дорівнює цільовому значенню, то % виконання дорівнює 100 %, а якщо більше, то відсоток виконання становитиме 0%.

Відсоток преміювання для такого типу показника визначається, наприклад, за формулою:

$$B = \begin{cases} 0, & \text{якщо } S < 100\% \\ 100\% & \text{якщо } 100\% \leq S \leq 110\% \end{cases} \quad (4)$$

Залежність рівня ефективності показника від ступеня виконання бінарного показника наводиться на рис. 1. (Приклад умовний)

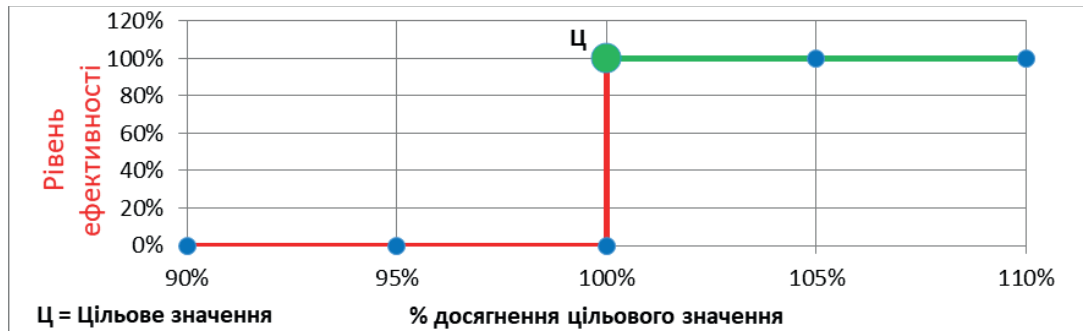


Рис. 1. Залежність рівня ефективності працівника від відсотка виконання бінарного показника

Джерело: розроблено авторами.

3. «ДЦ» – показник, який містить як цільове значення, за досягнення якого нараховується повний розмір премії, так і певний допустимий рівень виконання, за який також нараховується премія, але мінімальна. Такий показник вводиться, коли перевиконання показника неможливе або вкрай недоцільне. Для показника «ДЦ» відсотку преміювання розраховується за правилами (на умовних даних):

- Якщо % виконання < 80 %, то % преміювання дорівнює 0 %;
- Якщо % виконання знаходиться в межах від 80 % до 90 %, то % преміювання дорівнює 60 % помножене на вагу показника;
- Якщо % виконання знаходиться в межах від 90 % до 100 %, то % преміювання розраховується за формулою:

–  $B = S \cdot \text{Якщо } S > 100 \%, \text{ то } B = 100 \%$ .

Така залежність зображена на рис. 2.

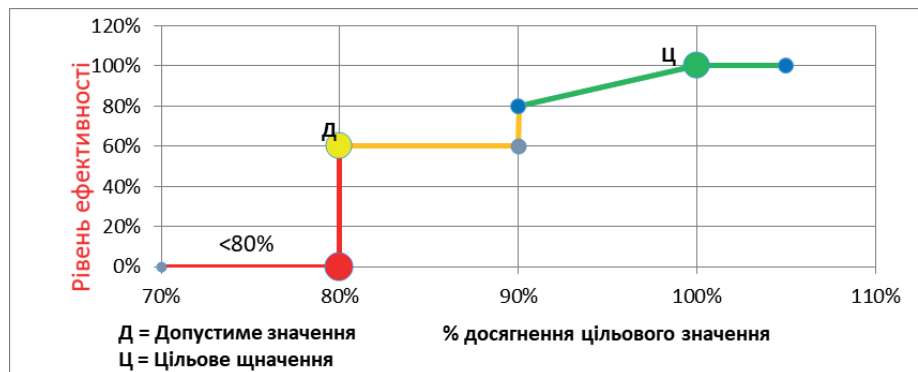


Рис. 2. Залежність рівня ефективності працівника від % виконання показника ДЦ

Джерело: розроблено авторами.

4. «ДЦМ» – тип показника, який містить мотивацію за перевиконання цільового значення. Такий тип показника доцільно застосовувати, коли перевиконання показника буде корисно для підприємства. Наприклад, для обсягів виробництва такий тип оцінювання не завжди доцільно використовувати, адже можуть збільшитись витрати на зберігання, однак для обсягів продажів такий тип оцінювання може бути допустимим. Для показника «ДЦМ» відсоток преміювання розраховується таким чином (приклад умовний):

- Якщо % виконання < 75 %, то % преміювання дорівнює 0 %;
- Якщо % виконання знаходиться в межах від 75 % до 100 %, то % преміювання розраховується за формулою (3). Тут  $P = P_1 = 1$ .

– Якщо % виконання > 100% до 130 %, то % преміювання розраховується за формулою:

$$B = S \cdot P_2, \quad (6)$$

де  $B$  – % преміювання;

$S$  – % виконання показника;

$P_2$  – вага показника,  $P_2 = 2$ ;

– Якщо  $S > 100 \%$ , то  $B = 100 \%$ .

Це також можна подати, зокрема, за допомогою відповідних таблиць рішень або за формулою



$$B = \begin{cases} 0, & \text{якщо } 0 \leq S \leq 75\%, \\ S * P_1 (P_1 = 1), & \text{якщо } 75\% < S \leq 100\%, \\ S * P_2 (P_2 = 2), & \text{якщо } 100\% \leq S \leq 130\%, \\ 160\%, & \text{якщо } S > 130\%. \end{cases} \quad (7)$$

Відповідна залежність (на умовному прикладі) зображена на рис. 3.

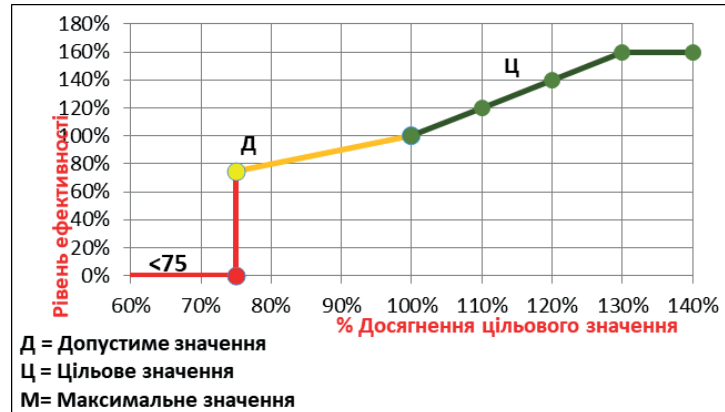


Рис. 3. Залежність рівня ефективності працівника від відсотка виконання показника ДЦМ

Джерело: розроблено авторами.

Зазначимо, що для розрахунку мотиваційної виплати (премії) працівнику за виконання поставлених на звітний період цілей необхідно скористатись формулою:

$$П = \sum_{i=1}^M B_i * D, \quad (8)$$

де  $П$  – мотиваційна виплата;

$B_i$  – % преміювання за кожен  $i$ -ий показник;

$M$  – кількість показників;

$D$  – посадовий оклад.

Тоді розрахунок мотиваційної виплати для працівника стає системно-обґрунтованим із визначеними кроками та прозорою й зрозумілою моделлю розрахунку.

Необхідно наголосити, що ризики використання системи обраних показників залежать як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників впливу [6].

До групи зовнішніх чинників ризику відноситься, зокрема, зміна стратегічних планів підприємства, головним чином, через зміну кон'юнктури ринку та інших непередбачених обставин, наприклад, епідемій. Такі чинники ризику, зазвичай, важко передбачити, проте негативний вплив від них можна зменшити шляхом збільшення мобільності та адаптивності підприємства до нових умов роботи. Звичайно, для того, щоб підтримувати здатність підприємства до мобільності та швидкого переформатування діяльності зі збереженням стратегічних цілей, необхідно завчасно розробити систему ефективної економічної підтримки діяльності підприємства, елементами якої будуть чітко визначені, окреслені можливості та зони відповідальності кожної посади, відділу, департаменту. Тоді ця група ризиків може бути частково знижена, а їх вплив суттєво зменшений шляхом поетапного впровадження системи управління ефективністю роботи працівників. Адже, одним із етапів впровадження такої системи на підприємстві є визначення та актуалізація бізнес-процесів підприємства, відповідальність та стимулювання їх учасників (у розрізі посад: відповідальний виконавець, постановник завдання, експерти) та впливу учасників на процес [7].

До групи внутрішніх чинників ризику відноситься, зокрема, закріплення декомпованих цілей до працівників, а не до посад. Логіка цього ризику полягає у тому, що, якщо працівник займає певну посаду, то він, очевидно, відповідає посадовим вимогам для займаної посади, а отже, призначена посаді ціль може бути ним виконана. Однак, зважаючи на досвід, попередні досягнення, виконання проектів, які не були поставлені працівникові, а були його власною ініціативою або персоналію виконавця, йому може бути призначена більш амбітна ціль, що потребує більш високої кваліфікації та знань. Ризик полягає у тому, що призначення цілі завжди залишається суб'єктивним вибором керівника, а приймати ціль – обов'язок виконавця. Негативний ефект від такого ризику полягає у невиконанні працівником поставленого завдання, а отже, може призвести до зриву бізнес-планів підприємства [5]. Однак, цей ризик не завжди має нега-



тивний ефект. Більш амбітні цілі спонукають працівників розвиватися, знаходити можливості для прояву креативності тощо.

Для зниження ступеня такого ризику необхідно, зокрема, розробити автоматизовану систему постановки цілей, яка спиралась би на зони відповідальності співробітників та автоматично призначала цілі відповідним посадам, які з найбільшою ймовірністю виконають поставлену ціль. Крім того, у випадку, коли на одну посаду припадає занадто багато цілей, система рекомендуватиме розподілити ціль на декілька шляхом декомпозиції.

**Висновки.** У статті нами розглянуто проблеми аналізу та вибору показників у системі управління ефективністю роботи працівників на підприємстві. Запропоновано систему оцінювання ефективності виконання поставлених цілей та обґрунтовано доцільність її використання. Крім того, запропоновано форму та правила заповнення карти ефективності – внутрішнього документа підприємства, який відображає ступінь виконання поставлених працівникові цілей та є підставою для нарахування працівникові преміальних виплат.

### Література:

1. David Parmenter (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. New Jersey: John Wiley & Sons, inc., 233. [in English]
2. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review* Vol. 70, no. 11, 35–36. [in English]
3. Elliot, V. H. (2016). Institutional entrepreneurship and change: A contemporary history of the Swedish banking industry and its performance management systems. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 12(2), 223–251. [in English]
4. Payambarpour, S. A., Hooi, L. W. (2016). The impact of talent management and employee engagement on organizational performance. *International Journal of Management Practice*, 8(4), 311–336. [in English]
5. Peter F. Drucker (1954). *The Practice of Management*. Boston: Harvard Business Review, 416. [in English]
6. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press, 322. [in English]
7. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1998). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business Review, 416. [in English]
8. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1997). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business Review, 512. [in English]
9. Thursfield, D., Grayley, K. (2016). Exploring performance management in four UK trade unions. *Employee Relations*, 38(5), 789–804. [in English]