

<http://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-sovremennaya-tehnologiya-povysheniya-motivatsii-personala-v-organizatsii>

13. Hlevnaya E. A. Avtoref. dis. kand. ekon. Nauk., 2012 [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-01/dissertaciya-rol-emotsionalnogo-intellekta-v-effektivnosti-deyatelnosti#ixzz3aWe1rk1D>

14. Hlevnaya E. A., Garnov A. P. Vestnik Rossiyskoy Ekonomicheskoy Akademii im. V.G. Plehanova [Vestnik Rossiyskoy Ekonomicheskoy Akademii im. V.G. Plehanova], 2011, vol.4 (40) [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://mc-ktk.ru/wp-content/uploads/2013/10/>

15. Pankova T.A. Psihologicheskie issledovaniya [Psihologicheskie issledovaniya], 2010, vol.2(10) [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2010n2-10/297-pankova10>

16. Shabanov S., Alena Aleshina M.: Mann, Ivanov i Ferber [Mann, Ivanov i Ferber], M., 2014, 448 p. [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://baguzin.ru/wp/?p=7607> Mann, Ivanov i Ferber [Psihologicheskie issledovaniya] - 2014. – 448s.// [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://baguzin.ru/wp/?p=7607>

*Рецензент: Кузнецова І.О. д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організації та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету*

*18.05.2015*

УДК 334.6

*Пучкова Світлана*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

У статті досліджено питання розробки збалансованої системи показників для стратегічного управління персоналом підприємства. Розглянуто теоретичні основи стратегічного управління персоналом. Наведено еволюцію підходів щодо становлення концепції стратегічного управління персоналом. Проаналізовано сутність поняття «кадрова стратегія». Розкрито цілі, можливості та технологію розробки збалансованої системи показників (ЗСП). Наведено

структуру збалансованої системи показників. Обґрунтовано доцільність впровадження ЗСП у систему стратегічного управління персоналом на підприємстві. Особлива увага зосереджена на ключових показниках результативності (KPI) у концепції ЗСП. Запропоновано систему KPI для стратегічного управління персоналом. Наведено приклад ключових показників ефективності для департаменту управління персоналом. Сформульовано вимоги щодо ефективного впровадження збалансованої системи показників.

**Ключові слова:** персонал, стратегічне управління персоналом, кадрова стратегія, служба управління персоналом, збалансована система показників (ЗСП), ключові показники результативності (KPI).

*Пучкова Светлана*

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

В статье исследован вопрос разработки сбалансированной системы показателей для стратегического управления персоналом предприятия. Рассмотрены теоретические основы стратегического управления персоналом. Представлена эволюция подходов к становлению концепции стратегического управления персоналом. Проанализирована сущность понятия «кадровая стратегия». Раскрыты цели, возможности и технология разработки сбалансированной системы показателей (ЗСП). Приведена структура сбалансированной системы показателей. Обоснована целесообразность внедрения ЗСП в систему стратегического управления персоналом на предприятии. Особое внимание сосредоточено на ключевых показателях результативности (KPI) в концепции ЗСП. Предложена система KPI для стратегического управления персоналом. Приведен пример ключевых показателей эффективности для департамента управления персоналом. Сформулированы требования для эффективного внедрения сбалансированной системы показателей.

**Ключевые слова:** персонал, стратегическое управление персоналом, кадровая стратегия, служба управления персоналом, сбалансированная система показателей (ЗСП), ключевые показатели результативности (KPI)

## **STRATEGIC MANAGEMENT BY THE PERSONNEL BASED ON BALANCED SCORECARD**

The question of development of the Balanced ScoreCard for the strategic management by the personnel of enterprise is explored in the article. The theoretical foundations of the strategic management by the personnel are considered. The evolution of approaches to the formation of the concept of strategic human resources management is presented. The essence of the concept of «human resources strategy» is analysed. The purpose, possibilities and technology of development of the Balanced ScoreCard (BSC) are reveal. The structure of the Balanced ScoreCard is resulted. Expediency of the BSC introduction in the system strategic management by the personnel on an enterprise is grounded. The special attention is concentrated on the key performance indicators (KPI) in the BSC conception. The KPI system for the strategic management by the personnel is offered. The example of the key performance indicators for the department of personnel management is resulted. The requirements for effective implementation of the Balanced Scorecard are formulated.

**Keywords:** personnel, strategic management by a personnel, human resources strategy, department of personnel management , Balanced ScoreCard (BSC), the key performance indicators (KPI).

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання розвиток та ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від людських ресурсів та їх потенційних можливостей. Для достатньо розвинених підприємств характерним є виділення сфери управління персоналом як рівнозначної підсистеми управління серед інших підсистем. Персонал стає стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства.

В умовах стратегічного управління відбуваються якісні зміни в області роботи з персоналом. Вони полягають в тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись зі стратегічними

технологіями, такі конкретні напрями роботи з персоналом, як планування потреби в персоналі, відбір, ділова оцінка, навчання та інші, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1, с. 169].

Але, на жаль, керівники вітчизняних підприємств досить слабо впроваджують у діяльність новітні підходи до управління персоналом, розглядаючи дану систему відірвано від інших. Хоча за останні роки в Україні й намагаються змінити застарілу концепцію управління персоналом, але, поки що, результати не є задовільними [2, с. 191].

Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність конкретного підприємства.

Визначальна роль у формуванні дієвої системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства належить впровадженню системи оціночних індикаторів діяльності, яка є адекватною новим умовам господарювання. Щоб здійснювати регулярне оцінювання, необхідно застосовувати методику, що дозволяє виявити реальну ситуацію в області управління персоналом підприємства, і внести своєчасні корективи. Найбільшого поширення та популярності в бізнес-практиці провідних компаній світу набула концепція збалансованої системи показників (ЗСП).

Досвід компаній, які застосовували ЗСП, що вона може використовуватися не тільки для формулювання стратегії управління персоналом, але і для управління процесом її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До вчених, які досліджували питання стратегії управління персоналом, перш за все, слід віднести М. Армстронга, Т.Ю. Базарова, В.Р. Весніна, О.С. Віханського, І.Н. Герчикову, Г. Десслера, П. Друкера, О.П. Єгоршина, П.В. Журавльова, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, О. В. Крушельницьку, В.О. Лук'янихіна, Ю.Г. Одегова, С.В. Шекшно, Г.В. Шьокіна та інших.

Загальні теоретичні основи збалансованої системи показників були закладені американськими економістами Р. Капланом і Д.

Нортоном. Питання щодо розвитку ідеї збалансованої системи показників в теоретичному та практичному аспекті знайшли своє відображення у роботах К. Адамса, О. Анісімової, К. Гері, А. Гершуна, М. Драуна, О. Даніліна, В. Єрмоленко, М. Макаренко, М. Мейера, П. Нівена, О. Пешко, К. Редченко, В. Слінькова, В. Шмідта та інших.

Значний внесок у розвиток даної проблеми внесли дослідження крупних консалтингових організацій, що спеціалізуються на стратегічному управлінні компанією, таких як: Horvath&Partnes, Deloitte&Touche, Pricewaterhouse Coopers, IDC Sheer.

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Інтерес серед менеджерів вищої і середньої ланки до системи збалансованих показників постійно зростає. Набагато менше уваги приділяється ролі стратегічного управління персоналом, не дивлячись на те, що сьогодні стратегічна функція управління людськими ресурсами стає все більш і більш запитаною. Фахівці з управління персоналом, що беруть участь в стратегічному плануванні, часто стикаються з тим, що пересічні співробітники не розуміють, як наслідок, не виконують стратегічні плани, розроблені топ-менеджерами [3, с. 39-40].

Також спостерігається неоднозначність думок щодо оцінювання внеску окремих працівників чи підрозділів у досягнення стратегічних цілей підприємства. Для прийняття управлінських рішень стало замало інформації щодо минулих досягнень. Орієнтація виключно на традиційні фінансові показники не зможуть забезпечити організації довгострокове зростання і стабільність існування. В умовах інформаційного суспільства у керівників виникає потреба в отриманні інформації нефінансового характеру, оскільки саме нефінансові характеристики відкривають нові можливості для стратегічного управління персоналом.

Отже не зважаючи на значну кількість наукових праць в області стратегічного управління персоналом, окремі питання щодо впровадження збалансованої системи показників потребують подальшого розвитку.

**Формулювання цілей статті.** На підставі дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління персоналом обґрунтувати доцільність застосування технології ЗСП при впровадженні кадрової стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Персонал відіграє особливу роль в розробці та реалізації загальної стратегії підприємства. З одного боку, він є одним із найважливіших ресурсів, людським капіталом, який забезпечує розвиток та конкурентоспроможність підприємства. З іншого боку, персонал сам є об'єктом стратегічного управління, тобто персонал-стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства. Таке поєднання належить до забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також управління процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства.

Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Управління персоналом має орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, то вимагає врахування таких аспектів:

- довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення ринкової незалежності;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого.

Стратегія управління людськими ресурсами компанії передбачає визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників [4].

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розроблюють концепцію управління персоналом, що деталізує напрями кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в

досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, досягненні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Концепція стратегічного управління персоналом була вперше запропонована Фомбруном, який стверджував, що ефективне функціонування компанії ґрунтується на трьох ключових моментах: місія і стратегія; організаційна структура; управління людськими ресурсами. За його визначенням, стратегія, з одного боку, є процес, в ході якого формулюється місія компанії та визначаються її цілі, а з іншого – процес, завдяки якому компанія використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей. Фомбрун та інші дослідники дійшли важливого висновку в тому, що управління системами людських ресурсів повинно бути пов'язано з бізнес-стратегією. Таким чином вони підкресливали важливість стратегічної відповідності [5, с. 55].

Уокер зазначає, що стратегію управління персоналом необхідно класифікувати як функціональну, подібно стратегіям в таких сферах, як фінанси, маркетинг, виробництво і інформаційні технології. [5, с. 60].

Разом з тим британський дослідник Девід Гест збагатив концепцію управління людськими ресурсами формулюванням чотирьох цілей управління персоналом. Під стратегічною інтеграцією він розумів здатність організації поєднувати задачі управління людськими ресурсами із своїми стратегічними планами. Високу ступінь відданості вбачав у відповідній поведінці персоналу при реалізації узгоджених цілей. Висока ступінь якості – це мета, яка пов'язується з підвищенням якості продукції та управлінням персоналом. Гнучкість, на його думку, це – наявність адаптивної організаційної структури, яка здатна управляти інноваціями [5, с. 16].

Хандрі і Петегрю значну роль стратегічного управління персоналом вбачають у наступному: використання планування; цілісний підхід до визначення систем управління персоналом і управління ним на основі політики в області трудових відносин і кадрової стратегії, яка базується, як правило, на “філософії” компанії; узгодження діяльності і напрямків політики управління людськими ресурсами з прийнятою бізнес-стратегією; відношення до персоналу компанії як до “стратегічного ресурсу”, який є необхідним для

досягнення “конкурентної переваги” [5, с. 71].

Теоретичні підходи західних фахівців щодо стратегічного управління персоналом досить детально були проаналізовані відомим англійським дослідником Майклом Амстронгом у науковому виданні “Стратегічне управління людськими ресурсами”. Він, аналізуючи розвиток концепції управління людськими ресурсами, детально проаналізував внесок вчених у формування теорії стратегічного управління персоналом, систематизував цей процес, виділивши основні етапи і моделі, та детально обґрунтував основні підходи до стратегічного управління персоналом.

Філософія підходу західних дослідників до стратегічного управління персоналом базується на переконанні, що виконання стратегічного плану залежить саме від людей. Персонал підприємства розглядається не просто як ресурс, а як найцінніший капітал – людський капітал, який забезпечує конкурентоспроможність організації.

У 90-х роках ХХ ст. в теорії стратегічного управління підприємством змінюється загальна парадигма управління. Персонал починають вважати основним ресурсом підприємства, що забезпечує, в першу чергу, успіх діяльності всього підприємства. Це обумовлено тим, що в умовах постіндустріальної економіки головною продуктивною силою стають людські ресурси з накопиченими знаннями, досвідом, здібностями та талантами.

На зміну теорії, яка розглядала персонал як витрати, які треба скорочувати, з’явилась теорія управління людськими ресурсами. Ця теорія визначає, що персонал – це один із головних ресурсів фірми, яким треба грамотно управляти, створювати умови для його розвитку, вкладати у нього капітал.

При формуванні стратегії управління персоналом в організації необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії діяльності організації, що передбачає:

- 1) визначення цілей управління персоналом. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливість розвитку та реалізації здібностей працівників);



2) формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з персоналом [6].

На пострадянському просторі з початком ринкових реформ формуються нові напрями стратегічного управління, які мають безпосереднє відношення до персоналу підприємств – соціальна стратегія підприємств. Обґрунтування та розробка такого типу стратегії є свого роду данина збереженню досить сильних соціальних функцій підприємств, які були притаманні їм за часів радянської влади.

Аналіз визначень, змісту та принципів соціальної стратегії показує, що вона охоплює більш широке коло соціально-трудових відносин, а ніж це передбачено стратегією управління персоналом. Її головною метою є забезпечення соціального захисту працівників. Стратегія управління персоналом більш відповідає сучасним умовам діяльності підприємства в ринковій системі, оскільки вона спрямована на розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності використання.

Існує ще один підхід до стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства – розробка кадрової стратегії. Г.Щьокін [7] вважає, що її завданнями є: підвищення престижу підприємства; дослідження атмосфери всередині підприємства; аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили; попередження причин звільнення працівників та інші. До основних складових він відносить: планування потреби в кадрах; навчання та підвищення кваліфікації; система регулювання соціально-трудових відносин; оплата праці.

Оскільки для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, то кадрова стратегія і стратегія управління персоналом є ідентичними поняттями. Такий висновок підтверджується тим, що інші дослідники також не розмежовують поняття кадрової стратегії та стратегії управління персоналом.

Т. Базаров, Б.Єрьомін [7] також зазначають, що останні два десятиріччя управлінської науки пройшли під прапором “людські ресурси”. Цей час вони характеризують як ускладнений впливом

зовнішнього середовища, різким збільшенням темпів його зміни та посиленням конкуренції на світових ринках. Все це обумовило пошук відкритих резервів та нових шляхів підвищення ефективності. Серед усіх організаційних ресурсів саме “людський ресурс” стає ресурсом, що має найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування сучасного підприємства. “Людський ресурс” розглядається як об’єкт інвестицій не менш, а скоріш за все більш важливий, ніж устаткування, технології та ін.

В останні десятиріччя в постсоціалістичних країнах, в тому числі і в Україні все більше стверджується думка, що персонал підприємства є не просто ресурсом, а людським капіталом і саме він виступає найбільш активним та цінним структурним елементом сукупного капіталу. Під людським капіталом більшість дослідників розуміють нагромаджені продуктивні здібності людини, її знання, кваліфікацію, здоров’я, мотивацію і мобільність, які вона використовує у своїй трудовій діяльності і які приносять їй дохід. Власником людського капіталу є безпосередньо працівники.

Підприємства хоч і не володіють людським капіталом, однак в процесі найму працівників вони його орендують і використовують. Тому людський капітал є реальним активом підприємства, який воно має нагромаджувати та забезпечувати його ефективне використання.

Таким чином, персонал підприємства слід вважати не просто ресурсом, а людським капіталом, який потребує зміни філософії кадрового менеджменту. Необхідний перехід від поточного управління персоналом до стратегічного управління, яке надасть змогу забезпечити процес нагромадження людського капіталу, покращення його кількісних і якісних характеристик.

Отже, стратегічне управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які спрямовані на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі.

Стратегічне управління персоналом реалізується через розробку персонал-стратегії. Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії: стратегію економії витрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні

економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення; стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації; стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом; стратегія додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання. Така стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу [4].

Стратегічне управління персоналом реалізується через розробку персонал-стратегії. Об'єктом стратегії управління персоналом підприємства є сукупність фізичних осіб, які мають трудові відносини з підприємством, що є роботодавцем та називає їх співробітниками, мають певні кількісні та якісні характеристики, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом стратегії управління персоналом підприємства є система управлінських органів, що складається із служб управління персоналом, структурних самостійних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального та методичного підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління.

Існує значна кількість підходів до вибору кадрових стратегій, однак цей процес вимагає комплексного, системного підходу – саме таким є збалансована система показників (ЗСП).

Розробниками методики збалансованої системи показників (BSC – Balanced Score Card) є професор Гарвардської школи економіки Девід Нортон і генеральний директор консалтингової компанії Balanced Scorecard Collaborative Роберт Каплан. Автори поставили перед собою завдання: для об'єктивної оцінки виконаного обсягу робіт і ефективності кожного співпрацівника, підрозділу компанії в цілому розробити набір оцінних індикаторів і об'єднати їх в інтегральну (єдину) систему.

В рамках єдиного підходу слід було збалансувати: різнопланові перспективи розвитку бізнесу; випереджаючі і кінцеві показники; внутрішні показники (наприклад, продуктивність праці) і зовнішні індикатори (лояльність споживачів).

Для ейчарів особливо важливо, що такий підхід дозволив розмежувати:

– компетентність – рівень реальних знань, умінь і навичків персоналу, а також здатність їх застосовувати (оцінюється за компетенціями);

– внесок – досягнення працівника в процесі виконання цільових завдань, встановлених для нього на початку контрольного періоду [8].

В результаті досліджень була сформована концепція ЗСП, яка трансформує стратегію у завдання і показники. Збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів вже досягнутого системою оцінок перспектив. Цілі і показники даної системи формуються залежно від світогляду і стратегії кожної конкретної компанії і розглядають її діяльність за чотирма критеріями: фінансовим, взаємостосунками з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесам, а також навчанням і розвитком персоналу (рис. 1) [9, с. 17-18].

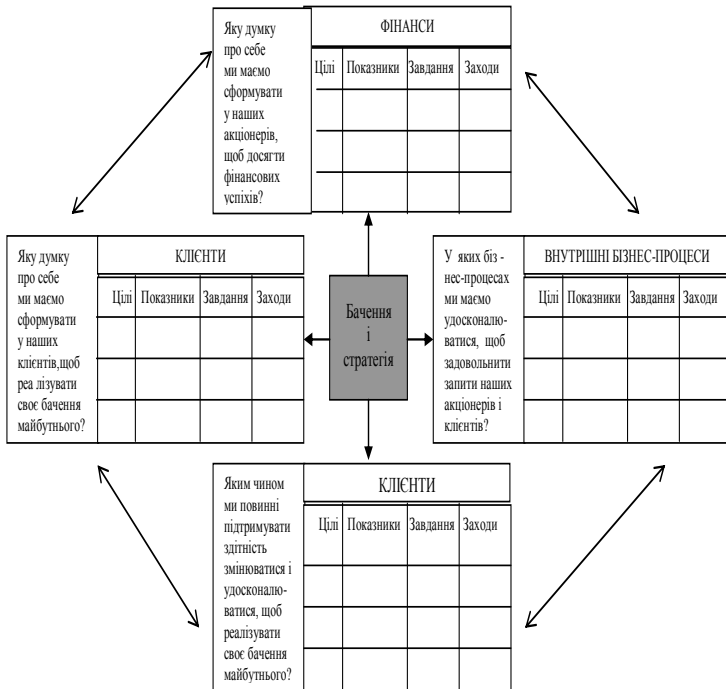


Рис. 1. Структура збалансованої системи показників

ЗСП є механізмом для розповсюдження стратегії: за допомогою системи оцінних критеріїв вона інформує співпрацівників про рушійні чинники теперішнього і майбутнього успіху. Формулюючи кінцеві результати і чинники їх досягнення, топ-менеджери прагнуть спрямувати енергію, здібності і професійні знання працівників в русло досягнення довгострокових цілей [9, с. 29].

Технологія розробки збалансованої системи показників для стратегічного управління персоналом містить такі етапи:

- постановка стратегічних цілей управління персоналом на основі обраної кадрової стратегії;
- розробка стратегічних карт для демонстрування взаємозв'язку між цілями причинно-наслідковими ланцюжками;
- визначення показників, які кількісно відображають ефективність бізнес-процесів, рівень досягнення і терміни щодо зазначених цілей управління персоналом;
- формування заходів для досягнення певного рівня заданого показника;
- визначення відповідальних осіб за виконання стратегічних заходів;
- впровадження ЗСП шляхом побудови механізму горизонтальних і вертикальних комунікацій.

Перш за все необхідно формалізувати стратегічні цілі компанії в області управління персоналом. Наприклад, стратегічна кадрова ціль підприємства – формування професійного трудового колективу, здатного вивести її на лідируючі позиції у конкретній сфері діяльності.

Після цього визначаються напрями діяльності, необхідні для реалізації сформульованої стратегічної мети, і виділяються функціональні HR-блоки.

У концепції BSC ключову роль відіграють показники. У рамках збалансованої системи необхідно розрізнити показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути пов'язані між собою, оскільки для досягнення перших (наприклад, певного рівня продуктивності) потрібно реалізувати другі (наприклад, досягти відповідного рівня кваліфікації персоналу). На практиці увага менеджерів звичайно фокусується на показниках першої категорії [10].

Оцінка діяльності здійснюється через ключові показники результативності (KPI). KPI є вимірниками як досяжності цілей, а також характеристиками ефективності роботи кожного окремого підрозділу чи працівника.

У запропонованій системі оцінювання всі збалансовані показники відповідають функціям, за які відповідають структурні підрозділи служби управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1

Система показників результативності для стратегічного управління персоналом підприємства (сформовано автором за матеріалами [11])

Ключові чинники успіху	Показники результативності
<b>1. Реалізація політики управління персоналом</b>	
Удосконалення системи керівництва співробітниками.	рейтинг задоволеності менеджерів роботою служби; кількість реалізованих стратегічних HR-проектів.
<b>2. Організація праці персоналу і мотивація</b>	
Забезпечення максимального виконання планів і застосування встановлених систем оплати і стимулювання праці	середній розмір заробітної платні та соціальних пільг; відхилення середньооблікової чисельності персоналу від планової; відхилення фонду оплати праці від бюджету;
<b>3. Забезпечення потреби в персоналі</b>	
Своєчасне задоволення потреби в персоналі необхідної якості; зниження фінансових витрат на залучення співробітників	рейтинг привабливості підприємства як працедавця на ринку праці; відсоток заповнення вакансій; відсоток працівників, прийнятих за заявками керівників структурних підрозділів; середні витрати на найом
<b>4. Управління складом співробітників</b>	
Підтримка якісного і кількісного складу персоналу на оптимальному рівні.	середній вік співробітників; освітній рівень; середній стаж роботи; коефіцієнт плинності
<b>5. Адаптація персоналу</b>	
Підвищення продуктивності праці; створення сприятливого соціально-психологічного клімату	відсоток працівників, що звільнилися, із стажем менше 3-х років; відсоток співробітників, задоволених соціальними програмами, що проводяться.
<b>6. Навчання та розвиток персоналу</b>	
Підтримка кваліфікації співпрацівників на оптимальному рівні; формування колективу високо-кваліфікованих співробітників, здатних досягти цілей організації	відсоток тих, хто пройшов навчання; відсоток працівників, задіяних у кадровому резерві; відсоток звільнених зі складу кадрового резерву; відсоток призначень співпрацівників зі складу кадрового резерву; відсоток плинності серед працівників з високим потенціалом
<b>7. Оцінювання персоналу</b>	
Підтримка складу кваліфікованих співробітників на оптимальному рівні.	відсоток фахівців, що пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику
<b>8. Розвиток корпоративної культури</b>	
Підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі	рівень задоволеності станом організаційної культури; коефіцієнт стабільності кадрів

Приклад ключових показників ефективності для департаменту управління персоналом підприємства наведений у таблиці 2 [8].

Таблиця 2

Ключові показники ефективності департаменту управління персоналом (ДУП)

Назва КРІ	Напрямок ЗСП	Ранг за вагомістю	Періодичність оцінки	Інформаційна система	Каскадування
1. Виконання плану за чистим прибутком	фінанси	1 (фінанси)	місяць	1С	директор
2. Рентабельність заробітної плати	фінанси	3 (фінанси)	місяць	1С	директор
3. Своєчасність заповнення вакансій	процес клієнт	3 (процес)	квартал	звіти ДУП	менеджер/інспектор з персоналу
4. Виконання нормативу за результатами проходження випробувального терміну (звільнення, атестаційна оцінка), %	процес клієнт	4 (процес) 4 (клієнт)	квартал	звіти ДУП	менеджер з розвитку персоналу
5. Виконання плану розвитку працівників ДУП (навчання, атестація), %	розвиток	1 (розвиток)	квартал (для атестації – рік)	звіти ДУП	менеджер з розвитку персоналу
6. Кількість помилок при виконанні стандартних процедур	процес розвитку	6 (процес) 2 (розвиток)	місяць	звіти ДУП	менеджер з персоналу

Робота щодо впровадження КРІ у систему стратегічного управління персоналом передбачає виконання таких дій:

- декомпозивання (каскадування) системи показників за структурними підрозділами, які будуть задіяні у стратегічному управлінні персоналом;
- визначення внеску (вагомості) кожного КРІ та їх розподіл

за напрямками «фінанси», «клієнти», «бізнес-процеси», «персоналом і розвиток»;

- орієнтування визначених КРІ структурних підрозділів на проміжні та підсумкові планові періоди;
- розробка системи моніторингу роботи структурних підрозділів на основі КРІ.

Таким чином ЗСП є комплексною методикою, яка забезпечує своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи департаменту управління персоналом. Вона дозволяє: визначити в роботі служби персоналу пріоритетні напрямки, що забезпечують реалізацію кадрової стратегії; оцінити внесок кожного HR-підрозділу в реалізацію обраної стратегії; контролювати витрати на персонал; вимірювати не лише підсумкові показники діяльності, але й випереджальні, за якими можна оцінити првильність напрямку змін, що відбуваються [11].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У сучасних умовах впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагайною необхідністю, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби. Формування персоналу з високим рівнем продуктивних здібностей, здатного до ефективної взаємодії в рамках трудового колективу, потребує значного часу. Тому поряд з удосконаленням поточного управління персоналом на підприємствах доцільно впроваджувати стратегічне управління, яке спроможне забезпечити формування високоякісного капіталу підприємств та об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Для підвищення рівня концентрації зусиль структурних підрозділів у розробці та впровадженні кадрової стратегії необхідною є методика збалансованої системи показників, яка дозволяє підрозділам і ключовим працівникам здійснювати діяльність відповідно до стратегічних цілей підприємства, а також оцінювати результати цієї діяльності за допомогою набору ключових показників ефективності. Технологія ЗСП покращує взаємодію між підрозділами (працівниками) на всіх організаційних рівнях, всім учасникам надає розуміння кадрової стратегії та шляхи досягнення стратегічних цілей, забезпечує якісний зворотній зв'язок.

Необхідними заходами щодо впровадження збалансованої системи показників у систему стратегічного управління персоналом на



підприємстві є:

- адаптація ЗСП до цілей діяльності кожного структурного підрозділу. Це потребує, щоб запропоновані для оцінки ефективності відділу показники були вивчені його фахівцями і при необхідності доповнені іншими критеріями, здатними більш повно відобразити його діяльність;

- встановлення відповідальності за ведення окремих блоків BSC, яка закріплюється за структурними підрозділами, що беруть участь у стратегічному управлінні персоналом. Проте доцільно в кожному з них призначити відповідальних за окремі показники, що входять в блок;

- розробка системи мотивації, яка забезпечує матеріальне заохочення співробітників за своєчасне і якісне досягнення ними поставлених цілей.

Однак ЗСП буде результативною, якщо вона буде складовою частиною системи управління підприємством, інтегрована з такими ключовими елементами як управління за цілями, бюджетне управління, процесне управління тощо. Крім того вона потребує постійного аналізу, корегування, розвитку.

У подальших дослідженнях за даною темою планується зосередити увагу на розробці та застосуванні стратегічних карт у системи управління персоналом на підприємстві.

### *Література*

1. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.

2. Колмакова О.М. Адаптація системи збалансованих показників для оцінювання діяльності працівників транспортних підприємств / О.М. Колмакова, В.В. Смачило // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 33. – С. 191-194.

3. Грызенкова Ю. В. Стратегическое управление персоналом в страховой компании: проблемы, теория и практика: Монография / Ю.В. Грызенкова, С.Г. Журавин, А.С. Соломатина – М.: НПО МАКСС Групп, 2012. – 194 с.

4. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В.

Крушельницька, Д.П. Мельничук: Навч. посіб. – К., „Кондор”. – 2003. – 296 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3055.html>

5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 328 с.

6. Свобода Т.І. Стратегічне управління персоналом / Т.І. Свобода [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/svoboda>

7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 423 с.

8. Найда И. Опыт разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (BSC) и KPI's/ И. Найда // Менеджер по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module = profession&op=view&id =1446>

9. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: «Олимп-бизнес». – 2003. – 344 с.

10. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_221](http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_221)

11. Петров Е.В. Югов А.А., Гурина О.В. Видимый результат, или Система сбалансированных показателей для службы персонала / Е.В. Петров, А.А. Югов, О.В. Гурина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/vidimyi-rezultat-ili-sistema-sbalansirovannykh-pokazatelei-dlya-s-luzhby-personala>.

1. Buz`ko I.R. Strategichne upravlinnya personalom pidpry`emstva v umovax suchasnogo rozvy`tku ryn`ku pracі: monografiya / I.R. Buz`ko, O.V. Vartanova, G.O. Nad`on ta in. – Lugans`k: Vy`d-vo SNU im. V. Dalya, 2009. – 304 s.

2. Kolmakova O.M. Adaptaciya sy`stemy` zbalansovany`x pokazny`kiv dlya ocinyuvannya diyal`nosti pracivny`kiv transportny`x pidpry`emstv / O.M. Kolmakova, V.V. Smachy`lo // Visny`k ekonomiky` transportu i promy`slovosti. – 2012. – # 33. – S. 191-194.

3. Gryzenkova Yu. V. Strategy`cheskoe upravleny`e personalom v straxovoj kompany`y`: problemy, teory`ya y` prakty`ka: Monografy`ya /

Yu.V. Gыizenkova, S.G. Zhuravy`n, A.S. Solomaty`na – M.: NPO MAKSS Grupp, 2012. – 194 s.

4. Krushelny`czka O.V. Upravlinnya personalom / O.V. Krushelny`czka, D.P. Melny`chuk: Navch. posib. – K., „Kondor”. – 2003. – 296 s. [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: <http://library.if.ua/book/45/3055.html>

5. Armstrong M. Strategy`cheskoe upravleny`e chelovechesky`my` resursamy` / M. Armstrong. – M.: Y`NFRA – M, 2002. – 328 s.

6. Svoboda T.I. Strategichne upravlinnya personalom / T.I. Svoboda [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: <http://intkonf.org/svoboda>

7. Bazarov T.Yu. Upravleny`e personalom: Uchebny`k dlya vuzov / T.Yu. Bazarov, B.L. Eremy`n. – M.: YuNY`TY`, 2000. – 423 s.

8. Najda Y`. Опыт razrabotky` y` vnedreny`ya sbalansy`rovannoj sy`stemy pokazatelej (BSC) y` KPI's/ Y`. Najda // Menedzher po personalu [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupa: <http://hrliga.com/index.php?module = profession&op=view&id =1446>

9. Kaplan Robert S. Sbalansy`rovannaya sy`stema pokazatelej. Ot strategy`y` k dejstvu`yu. / Robert S. Kaplan, Dejvy`d P. Norton. – M.: «Oly`mp-by`znes». – 2003. – 344 s.

10. Xorvat P. Sbalansy`rovannaya sy`stema pokazatelej kak sredstvo upravleny`ya predpry`yaty`em / P. Xorvat // Problemy teory`y` y` prakty`ky` upravleny`ya. [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupa: [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_221](http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_221)

11. Petrov E.V. Yugov A.A., Gury`na O.V. Vy`dy`myj rezul`tat, y`ly` Sy`stema sbalansy`rovannykh pokazatelej dlya sluzhby personala / E.V. Petrov, A.A. Yugov, O.V. Gury`na [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupa: <http://www.hr-portal.ru/article/vidimyi-rezultat-ili-sistema-sbalansirovannykh-pokazatelei-dlya-sluzhby-personala>.

*Рецензент: Кузнецова І.О, д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організації та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету*

18.05.2015