

аспирант ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА ПРЕДПРИЯТИЯ, ОСНОВАННАЯ НА  
ВЫЯВЛЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОФЕССИЙ В СИСТЕМЕ  
ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ**

Обеспечение высокого качества выпускаемой продукции при внедрении на предприятии международных стандартов качества ISO возможно лишь при условии всеобщей заинтересованности персонала в результативности своего труда. Это требует разработки и внедрения соответствующих систем стимулирования и высокой мотивации качественного труда. Особенно актуальным данное положение становится в современных условиях, характерной чертой которых является низкая мотивация, ориентация на личный результат, отсутствие заинтересованности в собственном профессиональном росте. В этой связи практический интерес представляет анализ зарубежных систем мотивации и оплаты труда, ориентированных на достижение общих стратегических результатов путем построения и внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии.

В настоящее время вопросы стратегического управления персоналом на основе формирования стратегической карты предприятия и сбалансированной системы показателей рассматривались в основном в

работах зарубежных ученых экономистов Каплана Роберта С. и Нортон Дейвида П. [1, 2]. Однако в данной связи необходимо отметить, что не разработан четкий механизм формирования сбалансированной системы показателей для конкретных групп стратегических профессий в рамках создания общей стратегической карты предприятия. Целью данной работы является формирование стратегической карты предприятия, основанной на выявлении стратегических профессий в системе всеобщего управления качеством.

Процесс стратегического управления персоналом предприятия должен предусматривать формирование стратегической карты предприятия, направленной на определение групп стратегических профессий. Данный процесс включает выявление наиболее значимых профессий и рабочих мест, которые являются стратегически важными при внедрении системы всеобщего управления качеством. Ведущие европейские специалисты в области управления персоналом установили, что работники, представляющие группы стратегических профессий численностью до 10% от общей численности, обеспечивают достижение 80% стратегических результатов предприятия [2, с.243]. Поэтому принципиально важным является выявление групп стратегических профессий, по которым результат деятельности работников имеет прямое и непосредственное влияние на конечный результат деятельности всего предприятия. Данная ситуация не исключает важности результативности работников других профессиональных групп, которые также должны быть

направлены на достижение необходимого результата и по отношению к которым должна быть обеспечена обратная связь.

При выявлении конкретных групп стратегических профессий необходимо, в первую очередь, определить объект деятельности профессиональных групп работников и их необходимая численность, для которой в дальнейшем будет разрабатываться система мотивации, а также установить уровень квалификации, необходимый для внедрения и соблюдения системы всеобщего управления качеством (рис. 1).

С этой целью целесообразным является выделение наиболее приоритетных направлений, являющихся стратегически важными при внедрении системы всеобщего управления качеством, к которым могут быть отнесены следующие:

- качество продукции;
- отношения с клиентами;
- инновации и новаторство.

В каждом из этих направлений имеются группы стратегических профессий работников, непосредственно ответственных за достижение необходимого результата. Так, в направлении «качество продукции» можно выделить две группы стратегических профессий – линейные и функциональные руководители. В направлении «отношения с клиентами» можно выделить основные группы стратегических профессий – менеджеры службы сбыта и менеджеры отдела поставок. Так как соблюдение международных стандартов качества предполагает

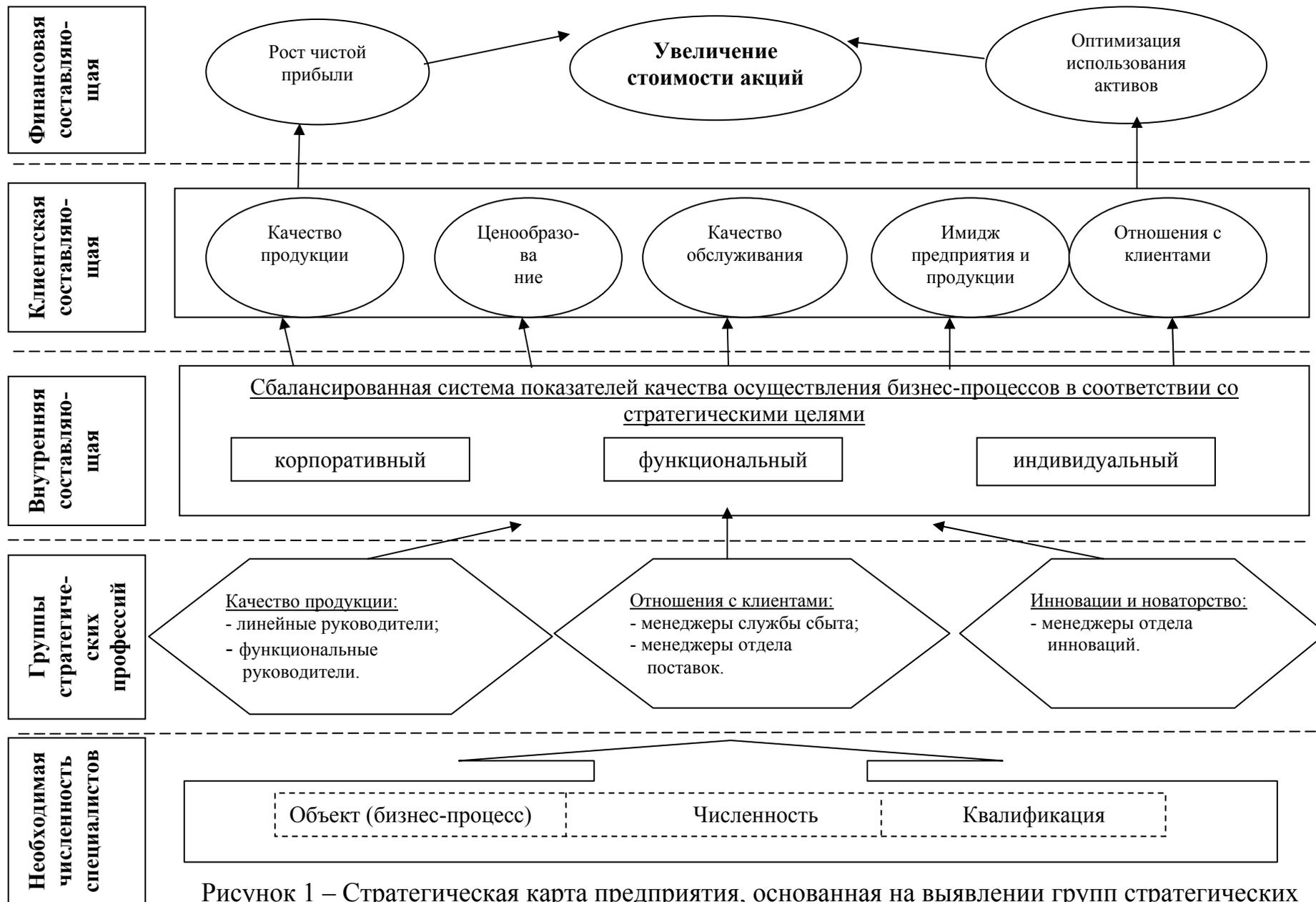


Рисунок 1 – Стратегическая карта предприятия, основанная на выявлении групп стратегических профессий

рационализацию и активизацию качества трудовой деятельности, поэтому в направлении «инновации и новаторство» целесообразно выделить стратегические профессии работников, функциональными обязанностями которых являются разработка и внедрение инноваций как в технологический и производственный процесс, так и в процессы управления на предприятии.

Внедрение системы всеобщего управления качеством должно сопровождаться, прежде всего, разработкой системы мотивации для данных групп стратегических профессий на основе сбалансированной системы показателей, которая призвана обеспечить эффективное достижение приоритетных стратегических целей повышения конкурентоспособности предприятия. Показатели, сгруппированные по корпоративным, функциональным и индивидуальным целям, составляют сбалансированную систему показателей, направленную на достижение стратегии предприятия путем ее трансформации в систему оперативных целей, определяющих трудовое поведение и мотивацию работников (рис.1). В данном аспекте вышеуказанная система показателей представляет собой важный стратегический механизм обратной связи. Вся деятельность предприятия, ее ресурсы и инновации должны быть ориентированы на реализацию выбранной стратегии.

Корпоративные показатели отражают выполнение стратегических целей предприятия и представляют собой в общем случае показатели выполнения плана производства, продаж по отгрузке продукции, плана по

поступлению денежных средств. Функциональные показатели разрабатываются исходя из непосредственных функций и должностных обязанностей конкретного сотрудника на основе целей компании, обсуждаются с самим работником в процессе согласования целей, вследствие чего работник получает целевую и конкретную информацию о направлении своей деятельности. Индивидуальные показатели включают такие показатели, как уровень квалификации, уровень компетентности и поливалентности работника стратегической профессии. Общее количество целей для одного сотрудника не должно превышать 3-6. Показатели необходимы для четкого и однозначного выражения содержания целей, а также для определения степени достижения цели.

Формирование сбалансированной системы показателей для работников групп стратегических профессий с точки зрения управления по целям представляет собой:

1. Постановку руководителем конкретного подразделения целей для каждого из своих подчиненных, которая осуществляется совместно.
2. Проведение непосредственным руководителем постоянной промежуточной оценки достижения поставленных целей, в результате которой анализируется и при необходимости корректируется трудовое поведение работника.
3. Подведение результатов достижения поставленных целей, принятие решения о внедрении и использовании различных методов материального

и нематериального стимулирования. Результаты и оценка уровня достижения может быть представлена в следующей форме – табл.1 [3].

Целью создания сбалансированной системы показателей для групп стратегических профессий является определение показателей, по которым менеджмент предприятия сможет выявить, насколько эффективно была выполнена работа, при этом критерии и инструменты оценки должны быть максимально конкретны и понятны как руководителям, так и работникам групп стратегических профессий.

Таблица 1 – Постановка целей и оценка результатов достижения

№	Показатели	План, ед.изм. (% , грн., дни)	Дата промежуточного контроля	Дата достижения	Цель достигнута (Да / Нет)	Уровень достижения, %
Заполняется совместно при постановке целей					Заполняется совместно при оценивании	
1						
2						
3						
Дата постановки целей _____ Сотрудник _____ Руководитель _____					Дата оценки _____ Сотрудник _____ Руководитель _____	

Так как в большинстве своем показатели определяются для руководителей структурных подразделений предприятия, то в оценку деятельности конкретного руководителя целесообразным является введение показателя качества деятельности всего подразделения, от величины которого в свою очередь будет зависеть формирование и внедрение системы материального стимулирования конкретной группы стратегических профессий.

Достижение оптимальных результатов создания сбалансированной системы показателей для групп стратегических профессий находит свое отображение в качественной оценке показателей «клиентской составляющей» стратегической карты предприятия (рис.1). То есть эффективная реализация «внутренней составляющей», базирующейся на создании и внедрении сбалансированной системы показателей для выявленных групп стратегических профессий работников, позволит предприятию повысить качество менеджмента и продукции, оптимизировать ценообразование в соответствии с выбранной стратегией развития производства, улучшить имидж предприятия и продукции, достичь высокого качества обслуживания и взаимовыгодных отношений с клиентами.

Согласно данным рис.1 итоговым результатом, который характеризует функционирование деятельности предприятия на основании разработанной стратегической карты, являются показатели «финансовой составляющей». Данные показатели выражены в росте чистой прибыли и оптимизации использования всех активов предприятия, что в конечном итоге приведет к увеличению стоимости акций предприятия.

Представленная стратегическая карта определяет четкую структуру корпоративной стратегии предприятия и участие конкретных групп работников в ее реализации. Созданная сбалансированная система показателей в рамках данной стратегической карты является инструментом повышения мотивации персонала, основанной на осознании и

конкретизации стратегических целей отдельного работника, и взаимосвязи между индивидуальными показателями достижения и итоговыми показателями «финансовой составляющей» и «клиентской составляющей». Таким образом, необходимо отметить, что при внедрении системы всеобщего управления качеством создание стратегической карты, основанной на определении групп стратегических профессий, является необходимым, так как позволяет предприятию определить приоритетные направления развития и достичь поставленные стратегические цели.

#### Литература:

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.
3. Власова А., Щербина О. Внедрение системы оценки исполнения // Управление персоналом. – 2006. – №8. – С.12-16.

Коваленко Т.В. Стратегическая карта предприятия, основанная на выявлении стратегических профессий в системе всеобщего управления качеством

В данной статье определена актуальность формирования стратегической карты предприятия, основанной на выявлении стратегических профессий. Разработана сбалансированная система показателей для работников определенных стратегических профессий в условиях внедрения системы всеобщего управления качеством. Представлена и обоснована взаимосвязь между достижением конкретных показателей работниками стратегических профессий и корпоративными целями предприятия.

Ключевые слова: стратегическая карта, стратегическая профессия, сбалансированная система показателей, система всеобщего управления качеством, корпоративные цели.

Коваленко Т.В. Стратегічна карта підприємства, яка заснована на виявленні груп стратегічних професій в системі загального управління якістю

У даній статті визначена актуальність формування стратегічної карти підприємства, яка заснована на виявленні груп стратегічних професій. Розроблено збалансовану систему показників для працівників визначених стратегічних професій в умовах впровадження системи загального управління якістю. Представлено та обґрунтовано

взаємозв'язок між досягненням конкретних показників працівниками стратегічних професій та корпоративними цілями підприємства.

Ключові слова: стратегічна карта, стратегічна професія, збалансована систему показників, система загального управління якістю, корпоративні цілі.

Kovalenko T.V. The strategic map of the enterprise based on identification of strategic professions in total quality management' system

In this article there is appointed the urgency of formation of a strategic card of the enterprise, which is based on revealing of groups of strategic trades. The balanced system of indicators is developed for workers of the certain strategic trades in conditions of introduction of system of total quality management. It is presented and proved the interrelation between the achievement of concrete indicators by workers of strategic trades and the corporate goals of the enterprise.

Key words: strategic map, strategic profession, balanced system of indicators, total quality management' system, corporate goals.