

УДК 338.42

Коваленко Т.В.

Розробка збалансованої системи показників для стратегічних професій в умовах машинобудівного підприємства

Розглянуто методику визначення стратегічних професій, по яких результат діяльності має прямий та безпосередній вплив на кінцевий результат діяльності підприємства. Розроблено збалансовану систему показників для стратегічних професій, що згруповані по корпоративним, функціональним та індивідуальним цілям, в умовах машинобудівного підприємства.

У сучасних умовах господарювання підприємства машинобудівної галузі Донецької області прагнуть до забезпечення своєї конкурентоспроможності, стійкості, стабільності та прибутковості. Особливо це актуально у період світової економічної кризи. Досягнення високої якості трудової діяльності при дотриманні міжнародних стандартів якості ISO можливо за умов загальної зацікавленості персоналу в результатах своєї праці. Об'єднання цілей підприємства й індивідуальних та колективних інтересів персоналу можливо шляхом реалізації системи матеріального стимулювання, яка створюється відповідно до конкретних стратегічних завдань підприємства. Функціонування підприємств в мінливих економічних умовах сьогодення пов'язане з необхідністю постійного розвитку механізму матеріального стимулювання персоналу як складової системи загального управління якістю на підприємстві з метою врахування впливу зовнішніх та внутрішніх ринкових чинників. Дане положення стає актуальним у сучасних нестабільних умовах, характерною рисою яких є переважна низька мотивація персоналу, орієнтація на особистий результат, відсутність зацікавленості у власному професійному розвитку. З урахуванням цього, практичний інтерес представляє аналіз світових систем матеріального стимулювання та оплати трудової діяльності, орієнтованих на досягнення загальних стратегічних результатів підприємств шляхом створення та впровадження збалансованої системи показників.

Як свідчить зарубіжна практика, питання стратегічного управління персоналом на основі формування стратегічної карти підприємства та збалансованої системи показників розглядалися в роботах закордонних науковців Каплана Роберта С. і Нортон Дейвіда П. [1, 2]. Ідея збалансованої системи показників, що полягає у можливості використання для управління підприємством певної системи показників, подібної до приладової панелі в літаку або автомобілі, висловлювалася Джозефом Дж. Демінгом [3]. Доцільність використання «панелі управління» в бізнесі підкреслювалася і П. Друкером, який обґрунтував, що «цільові показники в ключових сферах бізнесу є «приладовою панеллю», необхідною для «пілота» ділового підприємства» [4]. Теоретичні основи та практичне застосування стратегічної карти при впровадженні збалансованого управління підприємством знайшло своє відображення в роботі російського вченого В.Г. Кандалицева [5].

Однак до теперішнього часу не розроблено механізм формування збалансованої системи показників для конкретних груп стратегічних професій промислових підприємств, що належать до машинобудівної галузі. Впровадження такого механізму

створить передумови досягнення високої якості трудової діяльності та підвищення зацікавленості працівників у збільшенні конкурентоспроможності підприємств. Особливо це є актуальним для підприємств машинобудівної галузі Донецької області, які здійснюють виробництво продукції для світових ринків і мають забезпечувати високий рівень якості трудової діяльності. Дослідження проблем управління якістю виробничої діяльності підприємств, проведені в Донецькому регіоні, дозволили виявити такий вагомий чинник, що негативно впливає на ефективність процесів, як слабка зацікавленість акціонерів і керівництва підприємств у залученні персоналу до процесів управління якістю [6].

Стратегічне управління персоналом підприємства має передбачати визначення груп стратегічних професій. Даний процес включає виявлення найбільш значимих професій та робочих місць, що є важливими при реалізації головних завдань підприємства. Провідні європейські фахівці в області управління персоналом встановили, що працівники, які представляють групи стратегічних професій чисельністю до 10% від загальної чисельності працівників, забезпечують досягнення 80% стратегічних результатів підприємства [2, с. 243]. Тому, принципово важливим є виявлення груп стратегічних професій, по яких результат діяльності має прямий та безпосередній вплив на кінцевий результат діяльності підприємства. Така ситуація не виключає важливості результативності інших професійних груп, діяльність яких повинна бути спрямована на досягнення необхідного результату і стосовно яких слід забезпечити стратегічний зворотний зв'язок. Такий зв'язок передбачає формування системи комунікацій на рівні керівників, постійний контроль виконання стратегічних цілей та корегування їх в процесі реалізації, перегляд стратегії та навчання, а також обов'язковий зв'язок винагороди та показників, що були досягнуті [7, с. 19].

Позитивним досвідом щодо створення та впровадження системи загального управління якістю є діяльність ЗАТ «НКМЗ», де відповідно до плану реалізації процесу сертифікації були визначені групи професій, найбільш важливі для здійснення бізнес-процесів підприємства. До складу цих груп були віднесені працівники металургійного виробництва, працівники-верстатники, а також керівники та спеціалісти конструкторських та технологічних відділів підприємства [8, с. 802]. Для цих груп стратегічних професій були розроблені спеціальні положення щодо процесу сертифікації шляхом визначення можливостей та компетенцій працівників, що дозволило підприємству удосконалити процес управління персоналом та реалізувати оперативні та стратегічні цілі щодо нагромадження інтелектуального потенціалу.

Водночас практика розробки інструментів реалізації обраної стратегії підприємства шляхом визначення стратегічних професій є обмеженою. Тому поряд з поширенням позитивного досвіду необхідним є розробка нових підходів щодо стимулювання високої якості трудової діяльності. Метою статті є розробка збалансованої системи показників для стратегічних професій, що спрямована на досягнення високої якості трудової діяльності для умов машинобудівного підприємства. В якості об'єкта дослідження розглядається ВАТ «Донецькгірмаш», для якого в сучасних умовах головною метою є забезпечення високої якості трудової діяльності при дотриманні міжнародних стандартів якості. Тому необхідним є визначення таких стратегічних професій, результати та якість поточної діяльності яких мають найбільший вплив на досягнення загального результату. З урахуванням цього, до стратегічних професій слід віднести наступні: заступник генерального директору з економіки, заступник генерального директору з маркетингу та збуту, заступник генерального директору з виробництва,

начальник відділу технічного контролю, начальник відділу праці та персоналу. Впровадження системи загального управління якістю повинне супроводжуватися, насамперед, розробкою системи матеріального стимулювання для вказаних стратегічних професій на основі збалансованої системи показників, що має забезпечити ефективне досягнення пріоритетних стратегічних цілей підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збалансована система показників в своїй основі передбачає створення об'єктивної системи преміювання в залежності як від досягнення індивідуальних результатів трудової діяльності працівників, так і загального результату діяльності всього підприємства [9].

В основу механізму матеріального стимулювання високої якості трудової діяльності запропоновано методологічний підхід Balanced ScoreCard (BSC). Він передбачає використання певних інструментів управління реалізацією стратегії підприємства, представлених сукупністю фінансових і не фінансових показників, що оцінюють результати діяльності стратегічних професій, відповідальних за різні функціональні сфери, і є підставою для визначення їх винагороди. Показники, згруповані по корпоративним, функціональним та індивідуальним цілям, складають збалансовану систему показників, що спрямована на досягнення стратегії підприємства шляхом її трансформації в систему оперативних цілей, що визначають трудову поведінку та мотивацію працівників. Такий підхід дозволяє дійти висновку, що вищезазначена система показників дозволить реалізувати важливий стратегічний механізм зворотного зв'язку. У загальному вигляді збалансована система показників для стратегічних професій, спрямована на досягнення високої якості трудової діяльності, для умов машинобудівних підприємств представлена у табл. 1.

Корпоративні показники визначають виконання стратегічних цілей машинобудівного підприємства, а саме виконання плану з обсягу товарної продукції та підвищення показника чистої рентабельності власного капіталу. Функціональні показники розробляються виходячи з безпосередніх функцій та посадових обов'язків конкретного працівника на основі цілей підприємства, обговорюються із самим працівником у процесі узгодження цілей, в результаті чого працівник одержує цільову та конкретну інформацію про напрямок своєї діяльності. Для умов машинобудівного підприємства функціональними показниками оцінки діяльності заступника генерального директору з економіки є виконання плану з нової техніки, виконання договірних зобов'язань з поставок продукції, скорочення дебіторської заборгованості у порівнянні з попереднім періодом.

Поточну діяльність заступника генерального директору з маркетингу та збуту доцільно оцінювати за визначенням наступних функціональних показників: зростання обсягу реалізації продукції, забезпечення цехів матеріалами та покупними виробами у відповідності до затвердженого плану виробництва, сприяння лояльності клієнтів, що насамперед визначається за результатами повторних придбань продукції підприємства. Розмір складових матеріального стимулювання заступника генерального директору з виробництва повинен залежати від ступеню виконання таких функціональних показників, як дотримання термінів виконання робіт та відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва, збільшення рівня використання виробничої потужності, зниження частки виробничих витрат у собівартості продукції, дотримання ритмічності виробництва. Для такої стратегічної професії машинобудівного підприємства, як начальник відділу технічного контролю функціональними показниками є досягнення високого значення коефіцієнту якості роботи, відсутність

Таблиця 1 – Збалансована система показників для стратегічних професій для умов машинобудівних підприємств

Стратегічні професії	Групи показників	Показники
Заступник генерального директору з економіки	Функціональні показники	1. Впровадження нової техніки
		2. Виконання договірних зобов'язань з поставок продукції
		3. Дебіторська заборгованість
	Індивідуальні показники	1. Рівень кваліфікації
		2. Рівень компетентності
		3. Показники якості трудової діяльності персоналу
Заступник генерального директору з маркетингу та збуту	Функціональні показники	1. Обсяг реалізації продукції
		2. Забезпечення цехів матеріалами та покупними виробами у відповідності до затвердженого плану виробництва
		3. Лояльність клієнтів
	Індивідуальні показники	1. Рівень кваліфікації
		2. Рівень компетентності
		3. Показники якості трудової діяльності персоналу
Заступник генерального директору з виробництва	Функціональні показники	1. Частка виробничих витрат у собівартості продукції
		2. Дотримання термінів виконання робіт
		3. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва
		4. Рівень використання виробничої потужності
		5. Ритмічність виробництва
	Індивідуальні показники	1. Рівень кваліфікації
2. Рівень компетентності		
3. Показники якості трудової діяльності персоналу		
Заступник генерального директору з якості (начальник відділу технічного контролю)	Функціональні показники	1. Коефіцієнт якості роботи
		2. Зниження втрат від браку
		3. Відсутність претензій та рекламцій за поставку неякісної та некомплектної продукції
	Індивідуальні показники	1. Рівень кваліфікації
		2. Рівень компетентності
		3. Показники якості трудової діяльності персоналу
Начальник відділу праці та персоналу	Функціональні показники	1. Стабільність персоналу
		2. Плинність персоналу
		3. Продуктивність праці
		4. Рентабельність персоналу
	Індивідуальні показники	1. Рівень кваліфікації
		2. Рівень компетентності
Корпоративні показники		1. План з обсягу товарної продукції
		2. Чиста рентабельність власного капіталу

претензій та рекламаций за поставку неякісної та некомплектної продукції, зниження втрат від браку у порівнянні з попереднім періодом. Функціональні показники оцінки діяльності начальника відділу праці та персоналу представлені узагальнюючими показниками якості трудової діяльності персоналу, такими як стабільність, плинність та рентабельність персоналу, продуктивність праці. Індивідуальні показники діяльності всіх стратегічних професій представлені трьома групами: рівень кваліфікації, рівень компетентності, показники якості трудової діяльності персоналу. Рівнем кваліфікації працівника є рівень його професійної підготовки. Рівень компетентності для кожної групи стратегічних професій передбачає визначення якісних і функціональних компетенцій. Якісні компетенції являють собою характеристику професійного рівня працівника, а також характеризують наявність і ступінь використання його особистісних властивостей. Функціональні компетенції працівника поєднують управлінські й організаційно-комунікативні компетенції і характеризують його уміння виконувати функціональні обов'язки [10].

В умовах впровадження системи загального управління якістю та дотримання міжнародних стандартів якості ISO на підприємстві доцільним є визначення функцій стратегічних професій щодо забезпечення якості трудової діяльності персоналу. Стратегічні професії в умовах машинобудівного підприємства представлені керівниками функціональних та лінійних підрозділів підприємства, які несуть безпосередню відповідальність як за якість персоналу, який працює під його керівництвом, так і за якість його трудової діяльності. З урахуванням цього необхідно здійснити визначення та впровадження інструментів оцінки результативності діяльності фахівців з використанням показників якості трудової діяльності персоналу. Такі показники можуть бути систематизовані за наступними групами:

- якість планування, організації набору та відбору персоналу: рівень укомплектованості, коефіцієнт якості відбору персоналу, відсоток внутрішнього заповнення вакансій;
- якість профорієнтації та адаптації персоналу: відсоток працівників, які звільнилися з загальним стажем праці на даному підприємстві менш ніж 1 рік, коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу;
- якість оцінки персоналу: відсоток працівників, яких було атестовано, питома вага працівників, які підвищили розряд;
- якість професійного розвитку персоналу: результативність застосування, знань та навичок, що були отримані, на робочому місці, кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів працівників, ступінь участі в кружках якості.

Показники якості управління персоналом у своїй сукупності складають інтегрований показник якості трудової діяльності персоналу. Значну складність розрахунку являє врахування вагомості окремого показника для кожної стратегічної професії, яке може змінюватися в часі в залежності від цілей підприємства. Результат розрахунку інтегрованого показника якості трудової діяльності персоналу повинен бути врахован в діючій системі преміювання розглянутих стратегічних професій.

Впровадження пропонованої збалансованої системи показників для стратегічних професій в умовах машинобудівного підприємства має певні переваги, які полягають у наступному:

- можливість створення передумов для подальшого вдосконалення механізму оплати та стимулювання трудової діяльності при реалізації системи загального управління якістю;

- сприяння досягненню високої якості трудової діяльності саме тих працівників, результат праці яких має безпосередній вплив на кінцевий результат діяльності підприємства;

- забезпечення реалізації стратегічного механізму зворотного зв'язку;

- підвищення зацікавленості працівників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

1. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; Пер. с англ. М. Павлова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.: ил. – Библиогр.: с.505-511.
2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; Пер. с англ. М. Павлова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.: ил. – Библиогр.: с.312-319.
3. Deming W.E. Out of the Crisis / W.E. Deming – MIT Press, 1986 – 123 p.
4. Drucker P.F. The Practice of Management / P.F. Drucker – New York: Harper Business, 1954 (reprinted in 1993). – 87 p.
5. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: уч. пособие / В.Г. Кандалинцев.; М.: Кнорус, 2006. – 224 с.: рис., табл. – Библиогр. с.221-222.
6. Момот О.І. Економічний механізм управління якістю виробничої діяльності підприємств: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: спец. 08.04.00 «Економіка та управління підприємствами» / О.І. Момот; ДонНТУ. – Донецьк, 2008. – 35 с.: іл., табл. – Бібліогр.: с.27-32.
7. Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию: Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; Пер. с англ. М. Павлова. — 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.: ил. – Библиогр.: с. 402-411.
8. Тупик И.Я. Человеческий – главный источник богатства организации / И.Я. Тупик // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Т. 2. Ч. II. – К.: КНЕУ, 2007. – С.789-806.
9. Кабанов В. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации / В. Кабанов // Управление персоналом. – 2008. – № 3(181) – С.49-51.
10. Швец И.Б. Новые подходы в управлении персоналом / И.Б. Швец, С.В. Позднякова // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: сб. науч. трудов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2006. – Т.3. – С. 67-74.

Коваленко Тетяна Вікторівна

Розглянуто методику визначення стратегічних професій, по яких результат діяльності має прямий та безпосередній вплив на кінцевий результат діяльності підприємства. Розроблено збалансовану систему показників для стратегічних професій, що згруповані по корпоративним, функціональним та індивідуальним цілям, в умовах машинобудівного підприємства.

Ключові слова: стратегічні професії, збалансована система показників, показники якості трудової діяльності персоналу.

Коваленко Татьяна Викторовна Разработка сбалансированной системы показателей для стратегических профессий на машиностроительном предприятии

Рассмотрена методика определения стратегических профессий, результат деятельности которых имеет прямое и непосредственное влияние на конечный результат деятельности предприятия. Разработана сбалансированная система показателей для стратегических профессий, сгруппированная по корпоративным, функциональным и индивидуальным целям, машиностроительного предприятия.

Ключевые слова: стратегические профессии, сбалансированная система показателей, показатели качества трудовой деятельности персонала.

Kovalenko Tetyana Development of the balanced scorecard for strategic professions in machine-building enterprise

It is considered the technique of definition of the strategic trades which result of activity has direct influence on the final result of activity of the enterprise. The balanced system of indicators is developed for strategic trades of the machine-building enterprise, grouped on the corporate, functional and individual purposes.

Key words: the strategic trades, the balanced system of indicators, indicators of quality of labour activity of the personnel.