

УДК 658.3.07

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ

FEATURES OF MODERN SYSTEM OF HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT

Коваленко Т.В.,  
к.э.н., доцент, доцент кафедры «Управление бизнесом и  
персоналом»,  
ГВУЗ «Донецкий национальный  
технический университет», г. Донецк, Украина

Kovalenko T.,  
Candidate of Economics, Associate Professor  
of Department for Business and Human  
Resource Management of State Higher Education Establishment  
“Donetsk National Technical University, Donetsk, Ukraine.

В данной статье определена актуальность разработки современных систем управления персоналом на основе выявления групп стратегических профессий предприятия. Разработана сбалансированная система показателей для работников соответствующих стратегических профессий. Представлена и обоснована взаимосвязь между достижением конкретных показателей работниками стратегических профессий и стратегическими целями предприятия.

Ключевые слова: современные системы, управление, персоналом, стратегическая профессия, система сбалансированных показателей, стратегическая карта.

There is defined the relevance of the development of modern human resources management system by identifying groups of strategic enterprise trades in the article. There is developed the balanced scorecard for the respective strategic professions. There is presented and substantiated the link between the achievement of specific performance employees the strategic occupations and strategic objectives of the enterprise

Keywords: modern systems, management, human resources, strategic profession, balanced scorecard, strategy map.

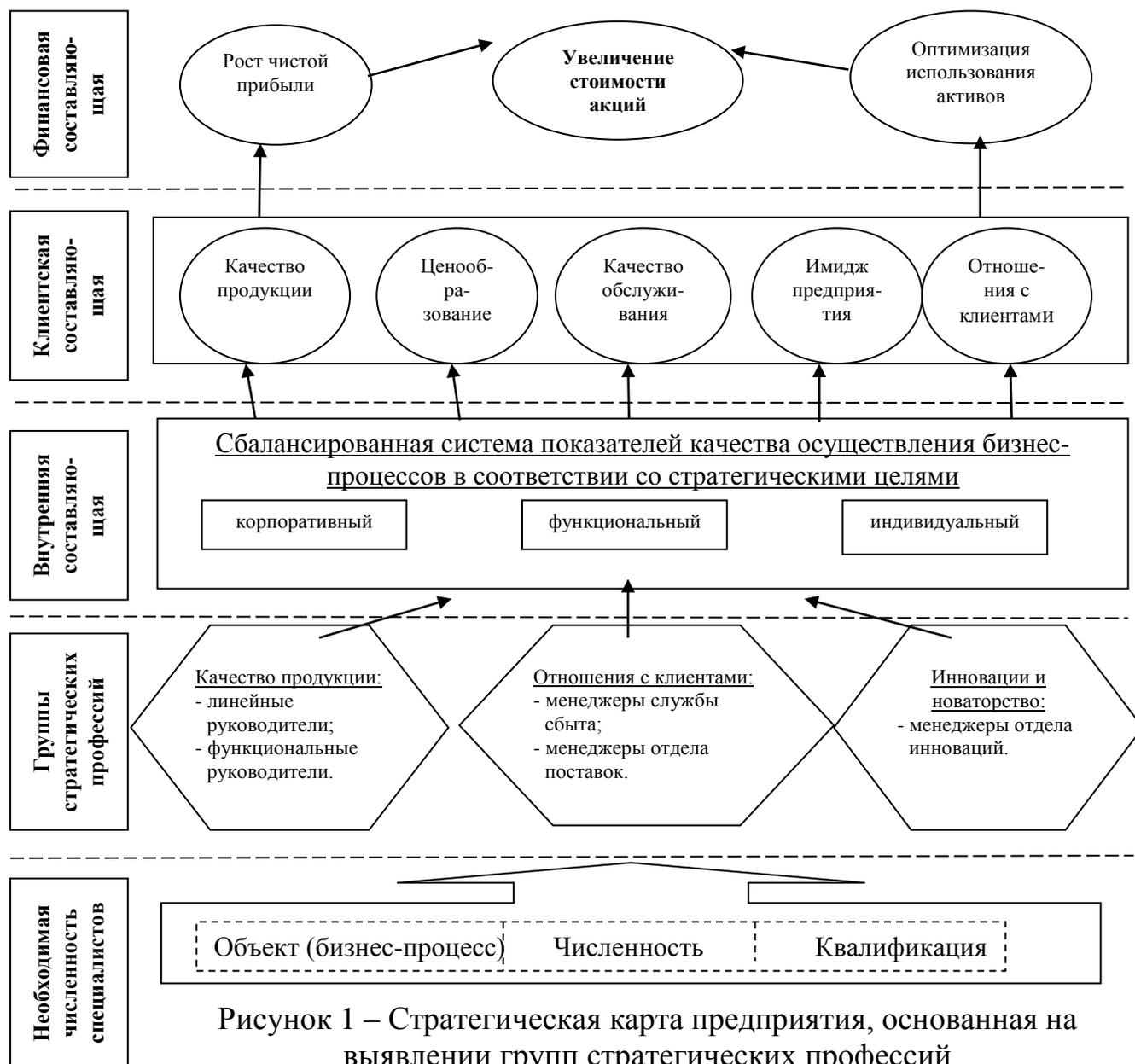
Обеспечение высокого качества выпускаемой продукции при внедрении на предприятии возможно лишь при условии всеобщей

заинтересованности персонала в результативности своего труда, что обуславливает разработку и внедрение соответствующих современных систем управления персоналом базирующихся на усовершенствовании стимулирования и 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 разработка современных систем управления персоналом с помощью формирования стратегической карты предприятия, основанной на выявлении стратегических профессий.

Процесс современного 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, их необходимую численность и уровень квалификации (рис. 1).



Целесообразным является выделение наиболее приоритетных направлений, являющихся стратегически важными для предприятия, к которым могут быть отнесены такие как качество продукции; отношения с клиентами; инновации и новаторство. Разработка системы мотивации для данных групп стратегических профессий должна базироваться на определении и выполнении 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.

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.

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 создание стратегической карты, основанной на определении групп стратегических профессий, является необходимым, так как позволяет предприятию определить приоритетные направления развития и достичь поставленные стратегические цели.

#### Библиографический список

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.