

**Жежуха В.Й.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Бодарецька О.М.**, асистент  
кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

## МОДЕЛЬ УСТАНОВЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПІДРОЗДІЛУ В МОТИВУВАННІ ПЕРСОНАЛУ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Жежуха В.Й., Бодарецька О.М. Модель установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу в мотивуванні персоналу інжинірингових підприємств.** У статті вдосконалено модель визначення ключових показників ефективності (KPI) HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу, яка відрізняється від наявних урахуванням стратегічних карт цілей інжинірингового підприємства у сфері мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання. Така модель дає змогу цій структурній одиниці забезпечити стратегічне бачення свого розвитку та планувати дії з досягнення стратегічних цілей інжинірингового підприємства у сфері мотивування персоналу. Зазначені положення призначені і для керівництва інжинірингової компанії, оскільки створюють передумови для оцінювання успішності досягнення індикаторів та моніторингу діяльності HR-підрозділу.

**Ключові слова:** інжинірингове підприємство, ключовий показник ефективності, модель, мотивування, персонал.

**Жежуха В.И., Бодарецкая О.Н. Модель установления ключевых показателей эффективности HR-подразделения в мотивировании персонала инжиниринговых предприятий.** В статье усовершенствована модель определения ключевых показателей эффективности (KPI) HR-подразделения по формированию и использованию технологий мотивирования персонала, которая отличается от имеющихся учетом стратегических карт целей инжинирингового предприятия в сфере мотивации персонала с учетом стратегического видения развития предприятия. Такая модель позволяет этой структурной единице обеспечить стратегическое видение своего развития и планировать действия по достижению стратегических целей инжинирингового предприятия в сфере мотивирования персонала. Указанные положения предназначены и для руководства инжиниринговой компании, так как создают предпосылки для оценки успешности достижения индикаторов и мониторинга деятельности HR-подразделения.

**Ключевые слова:** инжиниринговое предприятие, ключевой показатель эффективности, модель, мотивирование, персонал.

**Zhezhukha V., Bodaretska O. A model for indication of key figures of HR-department efficiency in motivation of engineering company staff.** The article improves the model for indication of key figures of efficiency (KFE) of an HR-department estimating formation and application of staff motivation technologies, which differs from current strategy maps of goals of an engineering company in the staff motivation sphere in the context of the strategic view of business entity development. This model enables this structure unit to provide a strategic vision of own development and to plan actions aimed at achievement of strategic goals of an engineering company in the staff motivation sphere. Since the mentioned statements forms preconditions for assessment of effectiveness of meeting target indicators and monitoring the HR-department activity, they are also intended for engineering company managers.

**Keywords:** engineering company, key figures of efficiency, model, motivation, staff.

**Постановка проблеми.** Ринкові умови господарювання, глобалізаційні процеси та інші обставини зумовлюють необхідність кардинальної зміни системи мотивування персоналу значної кількості вітчизняних підприємств, у тому числі й інжинірингових компаній. Сьогодні важливо не просто впровадити дієві технології мотивування працівників, а роботи це так, щоб працівники були справді мотиво-

ваними досягати стратегічних та тактичних цілей, а також реалізувати місію, візію і стратегію. Як свідчить вітчизняний досвід, на практиці здебільшого цього не здійснюється. Часто на вітчизняних інжинірингових підприємствах технології мотивування персоналу (як і будь-які інші сучасні технології управління працівниками) впроваджують під впливом «моди».

Важливе завдання сьогодення – впроваджувати такі технології мотивування персоналу інжинірингових підприємств, які будуть корелювати зі стратегічними цілями цих суб'єктів господарювання. Теорією і практикою доведено, що такі технології та стратегія розвитку будь-якої компанії повинні розглядатися у тісному взаємозв'язку. Навіть найкращі мотиваційні інструменти не забезпечать одержання очікуваного ефекту, якщо впроваджуватимуться окремо від стратегічних планів розвитку.

Практикою управління персоналом на успішних інжинірингових підприємствах доведено, що в аналізованому аспекті не лише інжинірингова компанія повинна мати стратегічне бачення розвитку у мотиваційній сфері, але й HR-підрозділ повинен мислити та діяти стратегічно. Завдяки стратегічному мисленню HR-фахівці не тільки матимуть змогу здійснювати планування технологій мотивування персоналу, але й планувати свої дії у цій сфері, а також установлювати відповідні KPI та оцінювати успішність їх досягнення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у формування і розвиток положень, тематикою яких є ключові показники ефективності HR-підрозділу у мотивуванні персоналу підприємств, зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці М. Басакова, О. Бобунової, Н. Богаченко, О. Борисової, Н. Булкина, Н. Буряк, О. Виноградової, Ю. Вінтюка, М. Гринишин, Р. Гріфіна, Р. Дафта, В. Діденка, Г. Дмитренка, О. Єськова, Є. Ільїна, А. Кабанова, М. Коваленка, А. Колота, О. Конкіної, А. Кочнева, О. Кузьміна, С. Макаренка, Т. Максименко, Н. Малої, О. Мельник, К. Пілігрим, А. Полозової, І. Процик, В. Сладкевича, О. Чернушкіної, Е. Шарапатової, В. Яцури та багатьох інших. У працях цих та інших авторів розглянуто змістове наповнення сутності KPI, особливості їх використання для забезпечення мотивування персоналу, технологію їхнього впровадження і моніторингу, чинники вибору KPI залежно від призначення та рівня управління в організації, переваги і недоліки їхнього практичного застосування тощо. Але низка важливих завдань з указаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, наявні напрацювання, незважаючи свою ґрунтовність, не дають змоги повною мірою окреслити особливості установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу у мотивуванні персоналу інжинірингових підприємств зі стратегічної перспективи.

**Постановка завдання.** Метою статті є вдосконалення моделі визначення ключових показників ефективності (KPI) HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу, яка відрізнятиметься від наявних урахуванням стратегічних карт цілей інжинірингового підприємства у сфері мотивування персоналу.

**Виклад основних результатів.** На засадах огляду й узагальнення літературних джерел, а також

виконаних власних досліджень варто стверджувати про необхідність формування моделі визначення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу, яка враховуватиме стратегічні карти цілей інжинірингового підприємства у сфері мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку цього суб'єкта господарювання загалом (рис. 1).

Як свідчить вивчення теорії і практики, сьгодні керівники інжинірингових підприємств мають у своєму розпорядженні значний масив дієвих управлінських технологій, що допомагають формувати стратегію функціонування і розвитку. Серед них варто виокремити управління за цілями (Management By Objectives), управління результатами (Performance Management), TQM (Total Quality Management), управління змінами (Change Management), збалансовану систему показників (Balanced ScoreCards), ошадливе виробництво (Lean Management) тощо. Як слушно зауважує З. Карапетян [4, с. 74], незалежно від технологій усі вони спрямовані на постановку цілей, яких слід досягти; визначення ключових показників, які дають змогу оцінити досягнення кожної цілі; розроблення заходів, спрямованих на успішне досягнення показників.

З-поміж управлінських технологій, що допомагають формувати стратегію функціонування і розвитку, як свідчить досвід економічно успішних підприємств, здебільшого ці суб'єкти господарювання використовують збалансовану систему показників. Зокрема, як визначено у роботі С. Проценко та К. Зажигіної [8, с. 55], Balanced ScoreCards використовують 20% провідних компаній світу, а окремі елементи системи застосовують у своїй діяльності 98% підприємства Німеччини, 83% – Великобританії та 72% – Італії. Як відомо з теорії управління [7, с. 267], система збалансованих показників дає змогу доволі дієво трансформувати місію та стратегію організації у набір оперативних цілей та показників. Ураховуючи це, Balanced ScoreCards є прийнятним й ефективним інструментом для ідентифікування стратегічних карт цілей інжинірингового підприємства у сфері мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання.

Першочерговим завданням у межах моделі установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу (рис. 1) повинно бути створення робочої групи у формі тимчасового комітету. Таким чином, має бути сформована команда, яка реалізовуватиме всі подальші етапи. До її складу, як свідчить досвід успішних підприємств, повинні входити не тільки представники керівництва інжинірингових підприємств (які здебільшого відповідають за стратегічний розвиток компанії), але й фахівці управлінського та навіть технічного рівнів

управління. Разом із тим на цьому етапі слід також визначитися і сформувавши план роботи, встановити терміни, а також визначити відповідальних виконавців окремих етапів. Як свідчить практика, оптимальною робочою групою можна вважати групу з 8–10 осіб. Однак ця кількість може варіюватися залежно

від різних чинників, насамперед залежно від величини інжинірингового підприємства. Також слід зауважити про необхідність обрання чи призначення керівника проекту з-поміж учасників тимчасового комітету, який управлятиме всіма видами робіт у його межах. Він, зокрема, вестиме всю необхідну документацію, забезпечуватиме прямий і зворотний зв'язок між членами групи, контролюватиме хід виконання окремих робіт тощо.

На першому етапі важливо також встановити цілі проекту встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу. Очевидно, що основною такою ціллю буде встановлення KPI. Однак спектр очікуваних цілей може бути значно ширшим, наприклад формування механізму стратегічного контролінгу над досягненням KPI HR-підрозділу чи механізму «збереження» ключових співробітників інжинірингового підприємства. Завдяки встановленим цілям проекту члени робочої групи і керівництво підприємства знатимуть, яких результатів слід досягти, і навколо цього зосереджуватимуть свою роботу.

Перший етап моделі встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу повинен включати також розроблення плану роботи, встановлення термінів виконання окремих робіт, а також визначення відповідальних виконавців за кожною стадією. Важливе завдання цього етапу – визначення періодичності збирання членів робочої групи та загалом оптимізація цього процесу. Як слушно зауважує О. Кочнев [6], у подібних проектних роботах доволі складно ущільнити графік роботи через значну зайнятість керівників різних рівнів. Разом із тим доволі тривалі паузи між зустрічами, на думку фахівця, призводять до втрати енергії та до розтягнення термінів проекту.

Наступний етап пропонованої моделі встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу – це формування всього необхідного інформаційного масиву для реалізації подальших етапів. Важливо, щоб у розпорядженні робочої групи була якісна, повна та достовірна формалізована інформація. Від цього



Рис. 1. Модель установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу

Джерело: сформовано авторами

багато в чому будуть залежати обґрунтованість та актуальність сформованих висновків за результатами реалізації проекту та прийняття відповідних управлінських рішень.

Специфіка реалізації цього етапу пов'язана також із тим, що ключові показники ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу повинні мати стратегічний вираз, тобто орієнтуватися на стратегічну перспективу. Отже, необхідне й інформаційне забезпечення не тільки про сьогодення чи найближче майбутнє, але й інформація про майбутні в часовому інтервалі умови функціонування інжинірингового підприємства.

Інформаційне забезпечення в межах пропонованої моделі встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу повинне включати інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування інжинірингового підприємства, у тому числі про його візію, стратегію, місію, цілі, технологію виробництва, нові напрями діяльності тощо. Не менш важливо обирати ефективні й відповідні методи та прийому узагальнення вхідного інформаційного масиву, а також управління інформаційними потоками. Слід також визначитися з джерелами одержання інформації, а також критеріями оцінювання її достовірності та доступності. Всю наявну інформацію слід систематизувати, а також представити у зручній для опрацювання формі.

Наступний етап пропонованої моделі встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу – це вивчення та структуризація візії, стратегії, місії та цілей. Робочій групі слід з'ясувати не просто факт наявності стратегічного бачення розвитку інжинірингового підприємства, але і його актуальність, зрозумілість усіма працівниками на кожному рівні управління, відповідність вимогам часу. Стратегія підприємства має бути успішною та ефективною, реалістичною, а також гнучкою. Стратегічні цілі повинні каскадуватися до рівня конкретних виконавців у межах керованої підсистеми. Тільки тоді, коли стратегічне бачення розвитку підприємства наявне й відповідає згаданим вище критеріям, можна говорити про можливість встановлення дієвих ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу. За інших умов продовжувати формувати зазначені КРІ просто недоцільно.

На цьому етапі, якщо цього немає, слід розглянути стратегічні цілі інжинірингового підприємства в розрізі проекцій згаданої вище збалансованої системи показників, тобто фінансів, ринку, бізнес-процесів та потенціалу, а також сформувати карту стратегії. Це допоможе на наступних етапах впровадження моделі встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу.

Як відомо, проекція «Фінанси» містить найбільш важливі фінансові цілі, що є пріоритетними для акціонерів [9, с. 99–101]. Приклади таких – підвищення прибутковості бізнесу, зниження адміністративних витрат, підвищення оборотності активів, зниження витрат на усунення браку тощо. Проекція «Ринок» відображає цілі щодо підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, збільшення обсягів реалізації продукції, частки ринку, кількості клієнтів тощо [10, с. 226–227]. Більш детально ця проекція може містити інформацію щодо формування позитивного образу підприємства на ринку, налагодження довгострокових відносин із субпідрядниками, розроблення нового маркетингового плану на засадах використання інструментів маркетингового позиціонування, формування Інтернет-порталу, зменшення кількості реклаमाцій, входження у структуру асоціації, формування збалансованого портфелю клієнтів, диверсифікація інструментів цінової політики залежно від сегменту діяльності компанії, підвищення в рейтингу тощо. Проекція «Бізнес-процеси» включає цілі, що стосуються вдосконалення технологій інжинірингових підприємств у широкому розумінні [5, с. 20–21]. Приклади цього – впровадження інструментарію управління ризиками, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, скорочення термінів підготовки тендерних матеріалів, впровадження нових СГП тощо. Остання проекція – «Потенціал» – включає, як зазначає А.Ф. Кочнев [6], набір цілей щодо розвитку ключових ресурсів підприємства, насамперед персоналу, інформаційних технологій, методичного забезпечення тощо. Більш детально ця група цілей може включати підвищення професійного рівня окремих груп керівників, формування системи професійного навчання і наставництва, впровадження інтегрованих методик оцінювання персоналу, побудову мотивованої команди співробітників тощо.

Як свідчать огляд та узагальнення літературних джерел [1–3], стратегічні цілі у сфері мотивування персоналу повинні відповідати загальним вимогам до цілей, зокрема: бути чіткими, конкретними, вимірювальними, пріоритетними для підприємства, неконфліктними між собою, реалістичними, досяжними, визначеними у часі та просторі тощо.

Ідентифікування стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу інжинірингових підприємств є важливим, проте не останнім етапом формування і впровадження технологій такого мотивування. В аналізованому аспекті слід звернути увагу на динамічність цього процесу, оскільки підприємство функціонує в динамічному середовищі, що передбачає можливість зміни чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Отже, за необхідності слід вносити коригування як безпосередньо в параметри цілей у сфері мотивування персоналу інжинірингових підприємств, так і у способи їхнього досягнення.



Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про доцільність документування різних етапів встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу. Це ж слід зробити і на етапі встановлення цілей у сфері такого мотивування. Важливо чітко вказати назву цілі, дати їй коротку характеристику, а також установити відповідальних за її досягнення суб'єктів, які здійснюватимуть контроль.

Слід зауважити, що як цільові значення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування, так і стратегічні заходи їхнього досягнення повинні бути розробленими на період встановлених стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу.

Для зручності з практичного досвіду наведені на рис. 1 етапи доцільно також структурувати у формі календарного плану із зазначенням назв заходів, тривалості їхньої реалізації, а також відповідальних осіб. Це виступатиме інструментом управлінського обліку та забезпечить можливість здійснення ефективного поточного контролю.

Перевагою пропонованої моделі встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу є її стратегічна орієнтація, а також урахування стратегічного позиціонування інжинірингового підприємства.

**Висновки.** Вдосконалена модель визначення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування дає змогу цій структурній одиниці забезпечити стратегічне бачення свого розвитку та планувати дії з досягнення цілей у сфері мотивування персоналу. Зазначені положення призначені і для керівництва інжинірингової компанії, оскільки створюють передумови для оцінювання успішності досягнення індикаторів та моніторингу діяльності HR-підрозділу.

Перспективи подальших розвідок за проблемою повинні полягати в ідентифікуванні критеріїв ефективності реалізації кожного етапу вдосконаленої моделі визначення ключових показників ефективності (KPI) HR-підрозділу з формування і використання технологій мотивування персоналу.

### Список літератури:

1. Алексєєв С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу / С.Б. Алексєєв // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 2. – С. 88–95.
2. Геращенко Н.О. Особливості формування цілей у проектах соціального розвитку / Н.О. Геращенко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : СХУ ім. В. Даля, 2010. – № 1(33). – С. 47–51.
3. Дудин А. Постановка целей и система планирования в компании / А. Дудин // Профессия «Директор». – 2013. – № 3. – С. 6–11.
4. Карапетян З. Оценка эффективности работы менеджмента / З. Карапетян // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2011. – № 4. – С. 72–75.
5. Кльоба Л.Г. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC) – нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій / Л.Г. Кльоба // Інвестиції: практика та досвід. – 2005. – № 18. – С. 20–21.
6. Кочнев А.Ф. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (Часть 1) / А.Ф. Кочнев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3958/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3958/).
7. Малахова В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз / В.М. Малахова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Серія «Економічні науки». – 2007. – Вип. 12. – Ч. 1. – С. 266–273.
8. Проценко С. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей / С. Проценко, К. Зажигина // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 1–2. – С. 52–61.
9. Смирнов В.В. Система збалансованих показників як ефективний інструмент об'єктивної оцінки діяльності підприємства / В.В. Смирнов, О.О. Клименко // Академічний огляд. – 2007. – № 2. – С. 97–102.
10. Чернега О.М. Розроблення збалансованої системи показників управління підприємством / О.М. Чернега // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – 2009. – № 29. – С. 224–228.