

## ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Кудрявцева О. В.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

***Анотація.** Сучасний менеджмент є системою принципів та методів управління організаціями для забезпечення високої результативності й ефективності їхньої роботи. Оцінка ефективності управління організацією нерозривно пов'язана з результативністю працівника. В організації як соціально-економічній системі основним елементом є людина. Саме її діяльність, заснована на знаннях, інтересах, цінностях і мотивах, визначає особливості функціонування, розвитку й досягнення стратегічної мети організації. За останні десятиліття теорія й практика управління людськими ресурсами зазнали радикальних змін. З переходом до нової системи господарювання змінилася структура суспільних цінностей, основні положення теорії управління людськими ресурсами стали суперечити умовам, що склалися, це викликало нові проблеми вибору критеріїв і показників управління людськими ресурсами на підприємстві, а отже, з'явилась необхідність у відповідних коригуваннях. Саме тому розроблення системи збалансованих показників результативності управління людськими ресурсами організацій з її новими цінностями і настановами стає ефективним механізмом управління працею. Отже, метою нашої роботи є розроблення системи збалансованих показників результативності управління людськими ресурсами організації з урахуванням мети управління. Для отримання висновків, заснованих на достовірній інформації, було використано абстрактно-логічний метод, метод порівнянь та метод системно-структурного аналізу. У роботі зазначено, що під час комплексного оцінювання результативності праці необхідно використовувати об'єктивні показники, які розраховують на основі даних обліку праці та суб'єктивні, що оцінюються керівниками або експертами на основі їхнього досвіду. Запропоновано комплекс показників для оцінювання результативності праці. Встановлено ряд мікро- і макрофакторів що впливають на результативність управління людськими ресурсами. Згруповано цілі системи збалансованих показників, необхідних для оцінювання результативності управління людськими ресурсами. Відповідно до стратегічної мети управління людськими ресурсами організації подано структуру системи збалансованих показників для оцінювання результативності управління людськими ресурсами.*

***Ключові слова:** Система збалансованих показників, людський ресурс, управління, результативність*

**Постановка проблеми.** В умовах становлення і розвитку ринкових відносин особливо актуальними є найбільш раціональні шляхи вдосконалення заходів управління в системі кадрового менеджменту підприємства.

Людський капітал – найбільш значний і непередбачуваний ресурс, тому дуже важливо, щоб кожна компанія намагалася здійснити оцінювання ефективності своїх кадрових рішень.

Продуктивність компанії залежить від продуктивності праці людського ресурсу, а продуктивність персоналу безпосередньо пов'язана з якістю кадрових рішень. Без потрібних людей, що добре виконують свої обов'язки, жодна організація або компанія не зможе досягти поставленої мети.

Людський капітал як ресурс підприємства є досить складним в управлінні. Це пов'язано з його плинністю, мінливістю і непередбачуваністю.

Складність процесу оцінювання якості управління кадрами полягає, по-перше, у відстроченій ефективності, коли результат роботи управління стає помітним лише протягом певного часу, а по-друге, в тому, що лише кількісні критерії не дадуть об'єктивної інформативної оцінки для її аналізу.

Для того щоб система управління людськими ресурсами була дієвою, необхідно здійснити ефективний аналіз результатів її функціонування. Отже, особливо актуальною стає процес розроблення критеріїв системи збалансованих показників для оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні науковці активно працюють над проблемою оцінювання результативності управління людськими ресурсами. Це питання розглянуто в роботах закордонних вчених-економістів, як М. Армстронг [1], Г. Десслер, К. Ендрюс, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон [2], А. Чандлер [3]. У роботах вищезазначених науковців досліджувалися методи оцінювання результативності управління персоналом, зокрема експертне оцінювання, метод бенчмаркінгу, оцінювання інвестицій у персонал, методика Д. Філіпса [4, де зазначено п'ять формул визначення результативності оцінювання управління персоналом, та методика Д. Ультриха [5], який пропонує п'ять способів вимірювання результативності HR-служби.

Під час дослідження цих методик було знайдено недоліки, до яких належать відсутність конкретних критеріїв оцінювання більшості показників, складність їх розрахунків, наявність значної суб'єктивності в оцінюванні показників.

Питання оцінювання результативності системи управління персоналом, розроблення теоретико-методичних підходів і діагностичних процедур були проаналізовані в роботах таких вітчизняних науковців, як А. Я. Кібанова [6], Л. І. Михайлова [7], О. А. Грішнова [8], М. С. Татаревська [9], М. Д. Виноградський [10].

У роботах вищезазначених економістів значну увагу приділено питанням змісту результативності управління персоналом, принципам і чинникам, що впливають на результативність. Але не достатньо розглянуті питання формування та використання оцінювання результативності управління людськими ресурсами. Також існує об'єктивна необхідність розвитку теоретичних, методичних і практичних підходів оцінювання результативності управління персоналом, які поєднали б закордонний досвід з роботою сучасних українських підприємств.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Праці вищезазначених вітчизняних і закордонних вчених мають велике теоретичне й практичне значення, але незважаючи на широкий спектр досліджень, у науковому світі так і не існує єдиної думки щодо підходу до управління людськими ресурсами, зокрема не відображені рекомендації щодо розроблення єдиної системи збалансованих показників оцінювання рівня управління людськими ресурсами, враховуючи тенденції розвитку та трансформації сучасних підприємств.

**Формування мети статті.** Метою нашої роботи є розроблення системи збалансованих показників результативності управління людськими ресурсами організації відповідно до мети управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний менеджмент є системою принципів, методів управління організаціями з метою забезпечення високої результативності й ефективності їх роботи.

Результативність – це ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення мети.

Результативність – це поняття, яке охоплює організаційно-економічні, адміністративні, інфокомунікаційні, виробничі та інші аспекти діяльності. Результативність можна розглядати як універ-

сальний термін для всіх понять, які характеризують розвиток організаційних систем для досягнення поставленої мети з урахуванням високої мінливості зовнішнього середовища.

Результативність праці працівника залежить від того, наскільки повно і якісно виконав він поставлені перед ним завдання.

Для забезпечення високої результативності праці працівників необхідно, щоб всі співробітники організації усвідомлювали місію, стратегію, мету організації, отримували інформацію про стан справ в організації, мали чітке уявлення про свою функцію в організації і відповідальність, мали необхідне обладнання й ергономічне робоче місце для виконання своїх обов'язків, мали можливості для навчання та розвитку в цій організації, усвідомлювали своє значення для організації та знали критерії оцінювали результативності.

На результативність праці впливає сукупність факторів, облік яких є обов'язковим.

Для комплексного оцінювання результативності праці використовуються об'єктивні та суб'єктивні показники.

Об'єктивні показники розраховуються на основі даних обліку праці. Суб'єктивні показники оцінюють керівники або експерти на основі їхнього досвіду.

У табл. 1 автором запропонований комплекс показників для оцінювання результативності праці.

В умовах постійних змін зовнішнього середовища люди залишаються головним ресурсом організації. Вони не просто створюють нові продукти, а є генераторами ідей, здатні до вдосконалення і розвитку. Людські ресурси безмежні на відміну від інших. Ефективне використання людських ресурсів вимагає управління результативністю праці, що зі свого боку передбачає комплексну діяльність керівництва організації зі створення умов, які забезпечують вирішення працівниками поставлених завдань, зниження негативного впливу зовнішніх факторів.

В умовах управління результативністю праці мотивація співробітників підвищується в процесі визначення мети й очікувань, забезпечення зворотного зв'язку з керівництвом, розвитку компетенцій, делегування повноважень, винагородження за результати.

Таблиця 1

## Показники оцінювання результативності праці працівників

Показник оцінювання	Формула розрахунку / метод визначення
Об'єктивні показники	
Продуктивність	$П = \frac{Q}{T},$ <p>де <math>П</math> – продуктивність;  <math>Q</math> – обсяг виробленої продукції;  <math>T</math> – трудомісткість (час, витрачений на виробництво конкретного обсягу продукції)</p>
Рентабельність персоналу	$РП = \frac{П_p}{Ч_{cc}},$ <p>де <math>РП</math> – рентабельність персоналу;  <math>П_p</math> – прибуток від реалізації товарів (послуг);  <math>Ч_{cc}</math> – середньоспискова чисельність персоналу</p>
Зарплатовіддача	$ЗВ = \frac{\Phi ЗП}{Q},$ <p>Де <math>ЗВ</math> – зарплатовіддача;  <math>\Phi ЗП</math> – фонд заробітної платні, грн.;  <math>Q</math> – обсяг виробничої продукції, грн.</p>
Коефіцієнт повернення інвестицій у персонал	$E_{in} = \frac{I_n}{П_i}$ <p>де <math>E_{in}</math> – ефективність інвестицій у персонал;  <math>I_n</math> – інвестиції у персонал;  <math>П_i</math> – отриманий прибуток від впровадження інвестицій</p>
Частка браку (помилки)	$B_p = \frac{K_{op}}{K_{viz}},$ <p>де <math>B_p</math> – частка браку (помилки) у загальному обсязі виготовленої продукції;  <math>K_{op}</math> – кількість бракованої продукції, помилок під час виготовлення продукції (послуги, що надається);  <math>K_{viz}</math> – кількість виготовленої продукції (послуги, що надається)</p>
Суб'єктивні показники	
Якість роботи, що здійснюється	Метод «360 градусів», КРІ
Відповідність профілю компетенцій	Оцінка працівника на відповідність внутрішньофірмовому профілю компетенцій
Ділові і особистісні якості	Опитування, співбесіда, ділова гра тощо.

Управління результативністю вимагає розвитку професійних компетенцій працівників, тобто навчання працівників. Організації починають навчати самостійно. Управління результативністю призводить до тотального управління якістю. Підвищення якості комунікацій між керівниками і підлеглими, визначення взаємоочікувань працівника і роботодавця (психологічний контракт), поліпшення взаємин з персоналом досягається управлінням результативністю праці.

На результативність управління людськими ресурсами впливає ряд чинників, тобто сукупність причин, рушійних сил процесу управління людськими ресурсами, що визначають результати праці співробітників. У межах нашої роботи ми пропонуємо класифікувати чинники за рівнями виникнення, тобто чинники мікро- і макрорівня. Чинники макрорівня виникають у зовнішньому середовищі організації та визначаються політикою держави в трудовій і соціальній сферах. Чинники мікрорівня формуються всередині організації і визначаються індивідуальними особливостями працівників, кадрової і соціальної політики підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

**Класифікація чинників, що впливають на результативність управління людськими ресурсами**

Рі-вень	Група чинників	Опис
1	2	3
Макрорівень	Нормативне регулювання державою трудової сфери	Полягає в законотворчості, прийнятті законів, що закріплюють права й обов'язки роботодавців і працівників, а також основні принципи соціально-трудових відносин
	Соціальна політика держави	Формує в працівників почуття соціальної захищеності, стабільності
	Доходи та рівень життя населення	Забезпечення на державному рівні високого рівня життя населення
Мікрорівень	Особистісно-мотиваційні характеристики працівника	Відображають спрямованість працівника на досягнення високої результативності праці, подальший розвиток, підвищення кваліфікації. Визначають ставлення працівника до трудової діяльності
	Техніко-технологічні	Застосовування на підприємстві техніки та технології, організація праці, що формує умови праці

Закінчення табл. 2

1	2	3
Мікрорівень	Організаційно-управлінські	Моральний клімат в колективі, відносини з колегами і керівництвом
	Соціально-економічні	Рівень якості трудового життя, можливість професійного та особистісного розвитку, нормативне забезпечення праці

Соціальна політика організації спрямована на задоволення соціальних потреб працівників, зокрема на забезпечення зайнятості, розвитку, якості трудового життя. Вона впливає на задоволення працею та на результативність управління людськими ресурсами.

Розглянемо вплив чинників макро- і мікрорівня на результативність управління людськими ресурсами.

Нормативне регулювання державою трудової сфери полягає в прийнятті законодавчих актів, що регламентують соціально-трудова відносини. Основні принципи взаємовідносин роботодавця і працівника закладені на міжнародному та державному рівнях. Для ефективного управління людськими ресурсами та підвищення результативності праці необхідно визначити головну функцію працівника в організації та забезпечити комфортні умови праці, закріплені на міжнародному та державному рівнях.

Особистісно-мотиваційні характеристики. До індивідуально-мотиваційних характеристик належать стать, вік, освіта, рівень кваліфікації, прагнення особистості до досягнення високих результатів праці, професійного розвитку та підвищення професійно-соціального статусу.

Техніко-технологічні чинники. В сучасних умовах відбувається швидке моральне старіння технологій. Впровадження нової техніки й технологій сприяють удосконаленню бізнес-процесів організації, полегшенню умов праці співробітників, безперервному розвитку та прагненню до навчання.

Організаційно-управлінські чинники. Сприятливий клімат у колективі сприяє злагодженій роботі команди. Демократія трудового життя забезпечує лояльність (відданість) персоналу фірмі, задоволеність працею. Сприятливий соціально-психологічний клімат відображає високу ефективність управління

людськими ресурсами та позитивно впливає на зростання результативності праці.

Соціально-економічні чинники. Високий рівень якості трудового життя передбачає організацію умов праці, що сприяє творчому розвитку особистості, а отже, стимулює працівника працювати більш ефективно. Створення умов для професійного й особистісного зростання сприяє підвищенню якості трудового життя та забезпечує необхідні якості людських ресурсів.

Перераховані чинники як за напрямом, так і за ступенем взаємодії впливають на результативність управління людськими ресурсами. Внутрішні чинники мають більше значення, ніж зовнішні. Особлива функція в процесі підвищення результативності управління людськими ресурсами відводиться керівництву під час прийняття управлінських рішень, що підвищують мотивацію й результати праці кожного працівника. А від політики держави в соціально-трудої сфері залежить розроблення керівництвом організації стратегії управління людськими ресурсами.

Результативність управління людськими ресурсами залежить від методів управління людьми, умов праці, що сприяють реалізації трудового потенціалу під час вирішення завдань. Необхідно розробити таку систему управління людськими ресурсами, за якої кожен співробітник буде усвідомлювати свою причетність до справ організації та результативно працювати.

Оцінювання результативності управління передбачає зіставлення результатів діяльності та поставленої мети й є потужним важелем для зростання ефективності діяльності всієї організації. Оцінювання здійснюється на основі показників, які вибирають відповідно до стратегії організації. До цих показників висувають такі вимоги:

- вони повинні відображати реальний стан системи управління людськими ресурсами організації;
- кількість показників повинна бути обмеженою;
- показники можуть бути «жорсткими» (об'єктивними), легковимірними або «м'якими» (суб'єктивними), які визначаються експертним способом;
- перелік показників може коригуватися залежно від змін зовнішнього або внутрішнього середовища організації.



Стратегія як план розвитку організації є основою для визначення збалансованих показників оцінювання результативності управління людськими ресурсами.

Система збалансованих показників (СЗП) була розроблена Д. Нортоном і Р. Капланом на початку 90-х років ХХ ст. у результаті обстеження 12 компаній [11]. Було виявлено, що зниження організацією витрат на навчання, маркетинг, обслуговування клієнтів в короткостроковій перспективі негативно позначається на економічному розвитку організації надалі.

Мета системи збалансованих показників формується згідно зі світоглядом і стратегією кожної конкретної організації за чотирма критеріями, а саме: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу [12].

Головною метою впровадження СЗП є розвиток можливостей кожного працівника і організації загалом. Пропонуємо оцінювати результативність управління людськими ресурсами на основі СЗП. Визначення показників результативності управління людськими ресурсами здійснюється в декілька етапів:

I етап – визначення стратегічної мети управління людськими ресурсами;

II етап – визначення мети за напрямками СЗП, визначення причинно-наслідкових зв'язків;

III етап – визначення головних показників результативності управління людськими ресурсами;

IV етап – визначення нормативних значень головних показників ефективності;

V етап – розрахунок головних показників результативності.

У межах нашого дослідження для оцінювання результативності управління людськими ресурсами відповідно до запропонованого алгоритму побудови СЗП визначаємо чотири напрями: результативність і організація праці, задоволеність клієнтів, трудовий потенціал (рис. 1).

СЗП дозволяє пов'язати стратегію управління людськими ресурсами з тактичною й оперативною діяльністю в цій галузі. СЗП дає можливість визначити комплекс показників, що утворюють систему стратегічного контролю й управління. Діагностика вибраних показників дозволить коригувати діяльність з управління людськими ресурсами та підвищувати результативність праці.

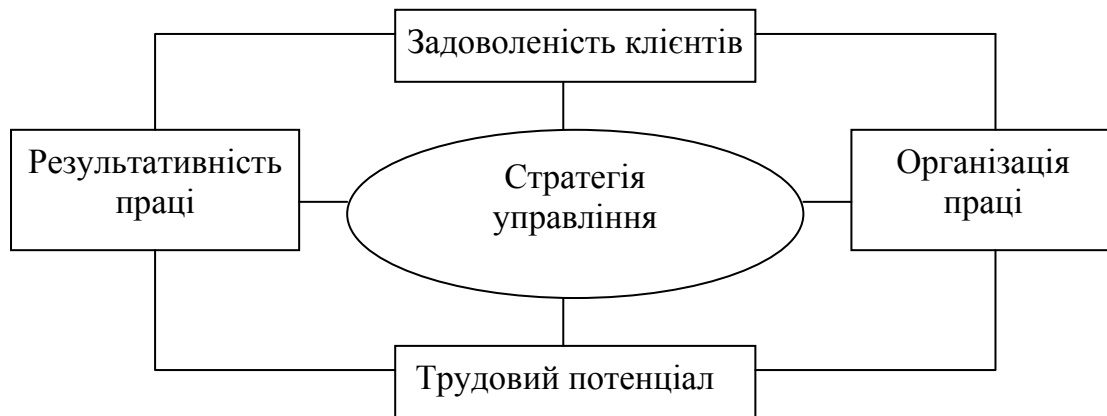


Рис. 1. Цілі СЗП під час оцінювання результативності управління людськими ресурсами

Відповідно до стратегічної мети управління людськими ресурсами організації для кожної групи пропонуємо використати такі показники оцінки (табл. 3).

Таблиця 3

Структура системи збалансованих показників для оцінювання результативності управління людськими ресурсами

Напрямок	Стратегічна мета управління людськими ресурсами	Об'єктивні показники (коефіцієнти)	Суб'єктивні показники (коефіцієнти)
1	2	3	4
Результативність праці	Підвищення результативності праці	Коефіцієнт результативності праці	Коефіцієнт відповідності працівників стандарту професій
		Коефіцієнт використання робочого часу	
Організація праці	Забезпечення сприятливих умов праці	Коефіцієнт ротації молодих фахівців	Коефіцієнт задоволеності кар'єрним ростом
		Коефіцієнт посадового просування	Коефіцієнт задоволеності умовами праці
		Коефіцієнт відповідності умов праці санітарно-гігієнічним вимогам	
	Коефіцієнт автоматизації праці	Коефіцієнт задоволеності організацією праці	
	Стабільність кадрів	Коефіцієнт стабільності кадрів	

Закінчення табл. 3

1	2	3	4
Трудо- вий по- тенціал	Оцінювання використання трудового потенціалу	Коефіцієнт інновацій- ної сприйнятливості	
		Коефіцієнт розвитку персоналу	Коефіцієнт задоволено- сті системою навчання
		Коефіцієнт рівня заробітної плати	Коефіцієнт задоволено- сті заробітною платою
Задово- леність клієнтів	Задоволеність клі- єнтів якістю товару або послуги	Коефіцієнт задоволе- ності клієнтів	

**Висновки.** Система збалансованих показників містить об'єктивні та суб'єктивні показники за кожною групою оцінювання. Об'єктивні показники розраховують на основі звітних даних підприємства, вони відображають стан справ в галузі управління людськими ресурсами. Суб'єктивні показники визначаються експертами за допомогою анкетування та опитування. Виділені напрями в СЗП об'єднані причинно-наслідковими зв'язками та дозволяють досягти стратегічної мети в галузі управління людськими ресурсами. Головним показником, що відображає результативність управління людськими ресурсами, є результативність праці. Запропонована система оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації як головного ресурсу передбачає цілеспрямований вплив на працівників.

### Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебн. пособ. Изд. 10-е. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 848 с.
2. Десслер Г. Управление персоналом: учебн. пособ. Москва: Рипол-классик, 2004. 320 с.
3. Chandler A. Strategy and Structure: chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
4. Jack J. Philips Return on investment in training and performance improvement programs 2-nd ed. Butterworth-Heinemann: New York, 2003. 377 p.
5. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: учебн. пособ. Москва: Press-book, 2007. 304 с.

6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебн. пособ. Изд. 2-е, перераб. и дополн. Москва: Рипол-классик, 2008. 638 с.
7. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2007. 296 с.
8. Грیشнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ: «Знання», 2004. 346 с.
9. Татаревська М. С., Збрицька Т. П., Савченко Г. О. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 308 с.
11. Kaplan R. S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. January-February. PP. 71–79.
12. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: учебн. пособ. Москва: Олимп-бизнес, 2003. 214 с.

### References

1. Armstrong M. (2010). *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Practice of Management of Human Resource]*. St. Petersburg: Piter [in Russian].
2. Dessler G. (2004). *Upravleniye personalom [Personnel Management]*. Moscow: Rippol-klassic [in Russian].
3. Chandler A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press. [in English].
4. Philips J. J. (2003). *Return on investment in training and performance improvement programs*. Butterworth-Heinemann: New York. [in English].
5. Ultrih, D. (2007). *Effektivnoye upravleniye personalom: novaya rol' HR-menedzhera v organizatsii [Effective HR Management: The New Role of HR Manager in the Organization]*. Moscow: Press-book. [in Russian].
6. Kibanov A. Ya. (2008). *Upravleniye personalom organizatsii [Personnel Management of Enterprise]*. Moscow: Rippol-klassic. [in Russian].
7. Mykhaylova L. I. (2007). *Upravlinnya personalom [Personnel Management]*. Kyiv: TSNL. [in Ukrainian].
8. Hrishnova O. A. (2004). *Lyudskyy kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiynoyi pidhotovky [Human capital: formation in the education and training system]*. Kyiv: Znannya. [in Ukrainian].
9. Tatarevska M. S. (2013). *Upravlinnya rozvytkom personalu [Personnel of development management]*. Odesa: Atlant. [in Ukrainian].
10. Vynohradskyy M. D., Vynohradska A. M. & Shkanova O. M. (2009). *Upravlinnya personalom [Personnel Management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].

11. Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71–79. [in English].

12. Kaplan R. S. (2003). *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu [Balanced scorecard. From strategy to action]*. Moscow: Olimp-biznes [in Russian].

## EVALUATING RESULTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

**KUDRYAVTSEVA O.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Highway and Road University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

**Abstract.** *Today management is a system of principles, methods of managing organizations in order to ensure high efficiency and effectiveness of their work. Assessing the effectiveness of the organization management is inextricably linked to the employee's performance. In the organization as a socio-economic system, the basic element is the person. It is his activity based on knowledge, interests, values and motives that determines the peculiarities of functioning, development and achievement of strategic goals of the organization. Human resource management theory and practice has changed dramatically in recent decades. With the transition to a new system of management, the structure of social values has changed, and the basic principles of the former theory of human resources management have become contrary to the existing conditions, have caused new problems of selection of criteria and indicators of human resources management at the enterprise, and, therefore, demanded the introduction of appropriate adjustments. That is why the development of a Balanced Scorecard of evaluating efficiency for human resources management of the organization with its new values and attitudes becomes an effective mechanism for managing work. Therefore, the purpose of this work is to develop a Balanced Scorecard of evaluating efficiency of human resources management at the organization, taking into account management goals. An abstract-logical method was used to derive conclusions based on reliable information; method of comparisons, and system-structural analysis. It was proved that in the complex assessment of labor performance, objective indicators should be used, which are calculated on the basis of labor accounting data and subjective ones, which are evaluated by managers or experts based on their experience. A set of indicators is proposed to evaluate performance. A number of micro- and macro-factors affecting the effectiveness of human resource management have been identified. The goals of the Balanced Scorecard in evaluating the efficiency of human resources management are grouped. In accordance with the strategic goals of human resources management of the organization, the Balanced Scorecard for evaluating the efficiency of human resources management is presented.*

**Key words:** *balanced scorecard, human resource, management, performance.*

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

**КУДРЯВЦЕВА О. В.**, кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

*Аннотация.* Целью данной работы является разработка системы сбалансированных показателей результативности управления человеческими ресурсами организации с учетом целей управления. Для получения выводов, основанных на достоверной информации, были использованы абстрактно-логический метод, метод сравнений и метод системно-структурного анализа. Предложен набор показателей для оценки результативности труда. Установлен ряд микро- и макрофакторов, влияющих на результативность управления человеческими ресурсами. В соответствии со стратегическими целями управления человеческими ресурсами организации представлена структура системы сбалансированных показателей для оценки результативности управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, человеческий ресурс, управление, результативность.

УДК 331.101.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.61

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБЪЕКТОВ МОТИВИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ

**ВЕЛИЧКО Я. И.**, ассистент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

*Аннотация.* Целью статьи является дальнейшее развитие теоретических положений, методических и практических рекомендаций по комплексному управлению трудовым поведением работников путем формирования системы объектов мотивирования. Она учитывает факторы, формирующие трудовое поведение (опосредованное влияние субъектов управления на поведение персонала, в основе которого лежит воздействие на личность работника, на его систему мотивов, изучаются его реакции на стимулы), и факторы реализации трудового поведения, что предполагает непосредственное прямое воздействие на процесс выполнения работы и ее результаты, значимые для отдельных работников, организации в целом и ее целевых групп.

**Ключевые слова:** мотивирование, трудовое поведение, мотивационный потенциал, объекты мотивирования, система объектов мотивирования.