

# Новітні інструменти підвищення ефективності кадрового менеджменту в міжнародних компаніях

Створення культури результативності в компанії в довгостроковій перспективі покращує її конкурентоспроможність. Одним із проявів культурної трансформації є вибракування працівників, не здатних пристосуватися до нових особливостей організації робочих процесів. Тому нові методи управління мають бути доповнені інструментами ефективного найму нових працівників. У статті описані компетенції працівників в умовах культури результативності, а також запропоновані новітні інструменти ефективного найму кваліфікованих фахівців.

**Ключові слова:** корпоративна культура, кадрова політика, ринок праці, компетенція, віддача від інвестицій, культурна трансформація.

Создание культуры результативности в компании в долгосрочной перспективе улучшает ее конкурентоспособность. Одним из проявлений культурной трансформации является выбраковка сотрудников, не способных приспособиться к новым особенностям организации рабочих процессов. Поэтому новые методы управления должны быть дополнены инструментами эффективного найма новых сотрудников. В статье описаны основные компетенции сотрудников в условиях культуры результативности, а также предложены новейшие инструменты эффективного найма квалифицированных специалистов.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, кадровая политика, рынок труда, компетенция, отдача от инвестиций, культурная трансформация.

*High performance corporate culture establishment improves the competitiveness of the company in the long-term prospect. The rejection of the employees, who aren't able to adjust themselves to the new working processes organization special features, is one of the displays of cultural transformation. Hence, new management methods have to be supplemented with the efficient instruments of hiring process of new employees. In the article a set of employee competences in the conditions of high performance corporate culture is described, new instruments of effective hiring process of the professionals are offered.*

**Keywords:** corporate culture, personnel policy, labour market, competence, return on investments, cultural transformation.

**Постановка проблеми.** Одним з основних показників успішного створення в компанії культури результативності є зростання ефективності роботи на всіх рівнях організаційної структури. Тому так важливо систематизувати інструменти

найму нових найкращих працівників, запропонованих ринком праці.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Роботи С. Фінкельштейна [1], Р. Коннорса та Т. Сміта [2], К. Камерона та Р. Куїнна [3], М. Ке де Брі [4] та інших дослідників показують вплив корпоративної культури на зростання управлінської результативності в міжнародних компаніях. В умовах українських реалій створення культури результативності як альтернативи ієрархічній культурі привертає увагу менеджерів до механізмів ефективного управління кадровою політикою компанії.

**Метою статті** є систематизація інструментів найму нових найкращих працівників, запропонованих ринком праці.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах економічної кризи активізація механізмів ієрархічної корпоративної культури сприймається як неминучість. Однак все більш доцільним для українських компаній видається створення корпоративної культури результативності. Її принципи багато в чому відповідають особливостям ринкової культури за моделлю Камерона – Куїнна [3].

Характерна риса культури результативності у поєднанні зовнішнього фокусу з дисципліною. Зовнішній фокус дозволяє компанії орієнтуватися на споживача та обслуговувати його запити у більш ефективний спосіб, ніж це роблять її конкуренти. Дисципліна пов'язана зі створенням особливого клімату, що максимально мобілізує ініціативу та відповіальність. Вище керівництво задає лише напрям, загальні орієнтири, надаючи співробітникам відносну свободу дій, методів та інструментів для їх досягнення. Організація, побудована на культурі результативності, орієнтована на результат, а головний її пріоритет є виконання поставленого завдання.

Водночас у такій компанії кількість необговорюваних питань зведено до мінімуму. Працюючі в ній, менеджери мають гнучкість у прийнятті рішень та виборі методів досягнення цілі. Широко розповсюджений принцип свободи слова, який мінімізує прояви деструктивної поведінки.

Культура такого типу, з одного боку, стимулює ініціативність працівників, а з іншого – базується на правилі, що досягнення узгоджених запланованих показників за умов належної організаційної підтримки повинно перетворитись у зобов'язання. Комpetенції, що вирішують питання створення культури результативності, наведені на рис. 1.

Зі зростанням частки українських підприємств, що сформували або намагаються сформувати таку культуру, водночас буде зростати попит на інструменти більш ефективного

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

управління людськими ресурсами. Одним з проявів створення культури результативності в компанії є підвищення ролі ринкових сил на формування внутрішньої кадрової політики. Робочі місця стають об'єктом конкуренції. Конкурентний тиск ззовні на такі вакансії зростає. Разом із тим зростають і вимоги, що висуваються до існуючих працівників. Тому вищому керівництву в той же час необхідний ефективний набір інструментів щодо заличення, відбору та інтергації найкращих кадрів з ринку.

Культурна трансформація передбачає фундаментальні зрушенні у мотивах поведінки в організації, а відтак створює серйозні виклики всьому персоналу компанії. Працівники, що пристосувалися до філософії нової культури, можуть у декілька разів підвищити свою результативність. Вони працюють в ефективній компанії, отримують більшу матеріальну винагороду та є в цілому щасливішими через досягнення вищих результатів та вищий рівень самореалізації.

Працівник, що не може досягнути взятих на себе зобов'язань, змушує менеджмент компанії задуматися над перспективами роботи працівника на цій посаді.

Передбачаючи, що працівник відстae по контрольним показникам, а запланований та узгоджений результат найімовірніше не буде досягнутий, однією з найбільш розповсюджених тенденцій з боку керівництва є бажання втрутитися в роботу підлеглого занадто рано. Проте важливою перевагою утримання від таких дій є позбавлення підопічного зручних виправдань при невиконанні ним поставленого та узгодженого завдання.

Іншою відповідлю за подібних обставин з боку керівника буде свідоме прийняття втрат, пов'язаних із недосягненням поставленої мети. За умови допустимості масштабів втрат такий підхід може стати ефективною інвестицією в розвиток для працівника. У зв'язку з цим одним із ключових показників ефективності системи менеджменту в компанії є повторюваність раніше зроблених помилок. Тому цей підхід буде ефективний лише тоді, коли він буде супроводжуватися, з одного боку, ретельним аналізом ситуації, пошуком причин недосягнення цілей з боку працівника, а з іншого – гарантією та планом дій недопущення повторення подібної ситуації з боку працівника в майбутньому.

### Коренева компетенція

**C1:** Менеджер приймає дійсно важливі для компанії зобов'язання, забезпечуючи тим самим безперервне зростання її конкурентоспроможності

### Комpetенції охоплення

**C2:** Менеджер у постійному спілкуванні з клієнтами виявляє нові найкращі ринкові можливості для своєї компанії

**C3:** Для вирішення складних стратегічних задач менеджер налагоджує продуктивні відносини з колегами з інших підрозділів

**C4:** Менеджер забезпечує однозначне розуміння поставлених перед своїми співробітниками задач

**C5:** Менеджер взаємодіє зі своїм керівником на основі ясних взаємних очікувань та поважливого використання часу

### Комpetенції стилю

**C6:** Менеджер щирий, так як він бере на себе відповідальність і має право вимагати цього від інших

**C7:** Менеджер заряджає колег своєю енергією, допомагаючи їм досягти все більш високих результатів

**C8:** У складних ситуаціях менеджер бере на себе відповідальність за прийняття твердого, конкретного рішення

**C9:** Менеджер сприяє усуненню недоліків системи, а не використовує їх для виправдання своїх недоробок або бездіяльності

### Інструментальні компетенції

**C10:** Менеджер забезпечує безумовну передачу відповідальності своїм співробітникам та ефективно контролює виконання ними своїх зобов'язань

**C11:** Менеджер забезпечує своєчасний зворотній зв'язок, націлюючи співробітників та пошук найкращих способів виконання своїх зобов'язань

**C12:** Менеджер забезпечує мобілізуючу та прозору систему оцінки та стимуліввання своїх співробітників

**C13:** Менеджер створює всі необхідні передумови для поширення у своїй компанії кращої практики та неповторення раніше зроблених управлінських помилок

**C14:** Менеджер сприяє швидкому кар'єрному зростанню своїх співробітників

**C15:** Менеджер не уникає конфліктів, а вміє спрямовувати їх у конструктивне русло для підвищення результативності вирішення важливих організаційних задач

**C16:** Менеджер створює, використовує та розвиває мережу ефективних партнерських відносин навколо своєї компанії

**Рисунок 1. Групи компетенцій менеджерів для створення культури результативності**

Адаптовано, джерело: Белошапка В.А. Создание культуры результативности: компетенции «неручного» управления бизнесом // Актуальнi проблеми економики.

Культура результативності компанії передбачає високий рівень очікуваної ефективності працюючих у ній кадрів. Тому якщо наведені методи не приносять потрібної віддачі, і працівник продовжує не виконувати прийняті на себе зобов'язання, наступні питання допоможуть менеджеру діагностувати необхідність змін:

1. «Чи найняли б ви цього працівника зараз, якби його ще не було у вашому штаті?» [6].

2. «Якби даний співробітник повідомив вам, що звільнюється, утримували б ви його, чи відчули би полегшення?» [7].

За наявності хоча б найменших сумнівів менеджеру варто замислитися над доцільністю виведення працівника з числа колективу. Виходом з подібної ситуації найімовірніше стане внутрішнє переміщення або звільнення.

Внутрішнє переміщення – досить популярний та ефективний інструмент, оскільки ресурси, інвестовані компанією в пошук, оцінку та найм працівника, не втрачаються, а залишаються в межах компанії. До того ж, як правило, працівники, переведені на іншу більш відповідну їм посаду в межах компанії, демонструють високий рівень лояльності та мають більш сильну мотивацію, що також є активом та цінністю фірми: «Будь–яка компанія втрачає хороших працівників, що просто опинилися не на своєму місці; вони, можливо, отримали більше задоволення та досягли б більших успіхів, якби їх не звільнили, а переводили на більш відповідну роботу» [8].

Якщо методи ротації себе не виправдали, а всі наведені вище інструменти роботи з персоналом не принесли очікуваної віддачі, керівництво компанії зобов'язане прийняти рішення про звільнення працівника з посади. Попри всю важку моральну складову цього процесу, вирішальну роль відіграє швидкість проведених змін та рішучість HR–менеджменту.

Роботи Клаудіо Фернандеса–Араоса [9] показують, що різниця ефективності роботи кращих працівників та середніх зростає зі зростанням складності виконуваної роботи з 20% для простих вакансій до понад 600% для складних, а ефективність роботи окремих працівників на складних посадах може бути від'ємною. Це актуалізує проблему наявності ефективних інструментів пошуку, оцінки та інтеграції нових найкращих працівників на зміну звільненому.

Для досягнення найвищої продуктивності кожна вакансія має відповісти визначенім компетенціям, причому дляожної конкретної посади придатністьожної компетенції таїї необхідний рівень зазвичай унікальний. З іншого боку, ефективний найм має створювати умови для набору критичної маси співробітників, готових взяти на себе відповідальність

за високі результати роботи, що є характерною рисою корпоративної культури результативності.

У 1973 році Девід МакКелланд [10] описав процес розробки компетенції для конкретної посади. Робота полягає у короткому записі всіх дій, що характеризують найефективнішого співробітника. На основі цього порівнюються дії кращого працівника з діями середнього, і доповнюється компетенціями створення культури результативності (рис. 1).

На основі створеного набору компетенцій проводиться оцінка кандидатів. Найкращим підходом видається модель (рис. 2), що дозволяє продемонструвати умови та переваги ефективної системи оцінки, не втрачаючи фокус на важливих аспектах цього процесу.

Завершує найм процес інтеграції працівника, відповідальність за який несе як новий співробітник, так і керівництво компанії. Ефективність цього етапу залежить від навиків ключових менеджерів з управління основними викликами інтеграції [9]:

- природна скильність компанії перебільшувати якість своїх внутрішніх процесів та загальний стан компанії, а нових працівників – переоцінювати свої здібності;
- перебування у стресовій ситуації;
- невідповідність стилю роботи менеджера та його команди, особливо з питань контролю та делегування;
- неспроможність інвестувати в розвиток продуктивних відносин з ключовими працівниками;
- проблеми минулих періодів, залишених попередніми працівниками;
- відсутність організаційної підтримки.

Процес інтеграції вважається успішним на основі двох показників:

1. Фінансові показники, досягнуті до моменту закінчення фази інтеграції.
2. Ефективність розвитку відносин з іншими працівниками, особливо з підлеглими.

Жодна компанія не може нарощувати свій оборот швидше за зростання її вміння наймати потрібних людей, спроможних забезпечити її розвиток. А відтак, вирішальним у створенні культури результативності буде також здатність менеджерів вибраковувати гірших та відбирати кращих людей з ринку праці.

Наведений комплексний підхід управління процесом найму забезпечує системність рішень щодо процесу заміщення працівників в умовах культури результативності. Послідовне використання ланок процесу відбору дозволить компаніям:

#### **Умови проведення надійної оцінки:**

- Висока кваліфікація фахівців, що займаються процесом оцінки
- Можливості, надані організацією
- Правильна методика оцінки

#### **Переваги проведення якісної оцінки:**

- Найвищий рівень оцінки
- Найвищий рівень результативності нових кадрів
- Сильний імідж компанії
- Вивільнення ресурсів при уникненні неточних та неякісних оцінок

**Рисунок 2. Умови та переваги проведення якісної оцінки**

Адаптовано, джерело: Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях: Клаудио Фернандес–Араос.

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

1. Встановити критерії пошуку працівника для заміщення відповідної вакансії.
2. Використати умови та переваги ефективного процесу оцінювання кандидатів.
3. Ефективно інтегрувати працівника до існуючої бізнес-системи (причому в умовах створення культури результативності успішний розвиток відносин з іншими працівниками однаково важливий з досягненням формальних цільових показників).

Ефективний перехід до культури результативності неможливий без вивчення глибинних мотивів діяльності працівника у корпоративному середовищі. Досвід провідних міжнародних компаній, таких як ТНК-ВР, General Electric та ін., показує, що прагнення залучити найкращих людей та створити потужну та мотивуючу культуру не принесуть бажаного ефекту без цілеспрямованих зусиль з вирішення принципових проблем менеджменту, серед яких – проблема збалансованості відповідальності та повноважень і питання якісного формулювання цільових показників, за якими оцінюється діяльність співробітника [11]. Тому для створення сприятливих організаційних умов ефективної діяльності працівника кадрова політика повинна підкріплюватися інструментами організаційного проектування та дизайну.

Відбір найкращих людей та адаптація їх до роботи в умовах культури результативності значно збільшує віддачу від інвестицій в їх пошук та інтеграцію. Створивши відповідні організаційні умови, фірма може розраховувати на безпредентне зростання свого потенціалу в області людських ресурсів. Ефективне використання цього потенціалу стане основою для зростання її конкурентоспроможності та закладе основи її тривалого успіху у своїй галузі.

### Висновки

Успішність культурної трансформації в компанії залежить та водночас є причиною зростання ефективності роботи праців-

ників. Аналіз та використання нових методів взаємодії керівників та підлеглих, а також втілення наданих у статті рекомендацій з найму працівників ззовні сприятиме підвищенню результативності роботи всіх організаційних ланок компанії та, як наслідок, створенню довгострокових конкурентних переваг.

### Література

1. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы / Финкельштейн Сидни; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 394 с.
2. How Did That Happen?: Holding People Accountable for Results the Positive, Principled Way. Roger Connors, Tom Smith. Portfolio Hardcover – 2009. – 272 p.
3. K. Cameron, R. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework, Addison-Wesley Publishing, 1999.
4. M. Kets de Vries, The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise, London: Financial Times Prentice Hall, 2001.
5. Белошапка В.А. Создание культуры результативности: компетенции «неручного» управления бизнесом // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №2. – С. 82.
6. J. Welch, J. Byrne, Jack: Straight from the Gut, N.Y.: Warner Business Books, 2001.
7. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. Jim Collins. HarperBusiness; 1 edition. – 300 p.
8. Ли Якокка. Кар'єра менеджера: Издательство «Поппурі», 2002. – 416 с.
9. Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях: пер. с англ. / Клаудио Фернандес-Араос; пер. с англ. Михаила Фербера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 408 с.
10. David C. McClelland, Testing for Competence Rather than for 'Intelligence' // American Psychologist, January 1973; 28 (1).
11. Белошапка В.А. Резерви роста результативности бизнеса в условиях экономического спада // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №1. – С. 77.

О.М. СУКАЧ,

ст. викладач, Черкаський державний технологічний університет

## Механізм реалізації бюджетних програм місцевого рівня на основі показників ефективності їх виконання

Досліджено формування бюджетних програм та їх виконання. Проаналізовано наявні підходи до формування та виконання бюджетних програм, виявлено недосконалість певних схем та моделей. Запропоновано ранжування програм за класами з визначенням принципів ефективності.

**Ключові слова:** бюджетна програма, витрати, показники оцінювання програм, ранжування.

Исследовано формирование и выполнение бюджетных программ. Проанализированы существующие подходы к формированию и выполнению бюджетных программ, определено несовершенство определенных схем и моделей. Предложена ранжировка программ по классам с определением принципов эффективности.

**Ключевые слова:** бюджетная программа, расходы, показатели оценивания программ, ранжировка.