

17. ВПРОВАДЖЕННЯ PERFORMANCE MANAGEMENT В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ І РИЗИКИ

І. Лисиціна

Національний університет харчових технологій

Performance Management популяризувався у всьому світі і його впровадження також актуальне для України. Система Performance Management якнайкраще може направити персонал в напрям ефективної діяльності, виробити у людей бажання працювати і розуміння того, як їхні дії сприяють процвітанню організації. За останні десять років процес управління (керівництва) людьми став більш формалізованим і спеціалізованим. Performance Management включає дії, направлені на те, щоб гарантувати ефективно послідовне задоволення цілей організації. Performance Management може зосередитися на результаті організації, відділу, службовця або навіть процесів, щоб побудувати продукт або обслуговування, а також багато інших областей.

У дослідженні були використані наукові досягнення українських та світових фінансистів, топ менеджерів та економістів (Гольда А.В, Попова О.О, Чернишова І.С, Захарченко В.Д).

Performance Management – це система взаємовідносин між усіма рівнями менеджменту і співробітників, а не просто щоквартальна або щорічна вказівка зверху ставити підлеглим цілі.

Для якісного функціонування системи Performance Management в організації необхідно [1]:

1. Вирішити, наскільки Performance Management необхідний даній конкретній організації. Рішення впроваджувати або не впроваджувати що-небудь серйозне в компанії приймається, як правило, власником. Не завжди чітко видно межу між прагненням не відставати від інших і реальною потребою у впровадженні того ж

Performance Management. Якщо бізнес і без Performance Management був успішним, то перевага від його впровадження буде в основному в структуризації і систематизації того, з чим компанія працювала раніше.

2. Не очікувати миттєвих змін, провести низку заходів з адаптації. Організаціям в західних країнах більш зрозуміла необхідність впровадження Performance Management. Працюючі там люди легше сприймають зміни, які привносяться новою системою управління ефективністю. В українських компаніях цей процес проходить складніше в силу цілого ряду причин. Іноді тому, що власники не до кінця розуміють, навіщо це взагалі потрібно. Подібне спостерігається у тих власників, у яких добре йдуть справи: результати задовольняють, і їм здається, що на даний момент немає необхідності що-небудь змінювати. Компанії цих власників можуть інвестувати в інші напрямки, а не у впровадження системи управління ефективністю. Буває й так, що високих результатів компанії досягають завдяки кільком ключовим співробітникам. У такому випадку має сенс задуматися про Performance Management, щоб і інших підтягти до потрібного рівня. Адже якщо цього не зробити, то відхід основних працівників може спричинити розвал компанії.

3. Забезпечити ефективну двосторонню комунікацію між керівником і його підлеглими; першою особою і топ-менеджментом і т. д. При цьому навіть співробітник, що займає найнижчу позицію в організаційній ієрархії, може розраховувати на зворотний зв'язок від керівника і можливість внести свої пропозиції нагору, і бути впевненим, що його почують. Іншими словами, навіть якщо в організації є система регулярної постановки цілей і, можливо, система бонусів за результатом, а менеджери не навчилися надавати зворотний зв'язок своїм підлеглим за підсумками виконаної роботи, Performance Management не працює.

4. Стежити за тим, що робиться, і за тим, як робиться. Ставити цілі за показниками результативності та показниками ефективності, покроково управляти досягненням цих цілей, постійно підвищуючи результати та ефективність. Для цього використовується цілий комплекс інструментів Performance Management. Потрібно не просто виконувати роботу або спостерігати за нею, а й прогнозувати майбутнє. Необхідно свідомо управляти майбутніми результатами і якою ціною вони досягаються.

4. Орієнтуватися на перспективу. Бізнес може бути успішним з причин які не залежать від сьогоденних рішень і технологій (кон'юнктура ринку, низький рівень конкуренції, доступ до дешевих або обмежених ресурсів, монополія бренду і т. п.), так і залежать (у

компанії вміють управляти будь-якою з функцій). Але для бізнесу важливо бути успішним не тільки сьогодні, але і в довгостроковому періоді. А для цього важливо вміти управляти показниками результативності та ефективності й успішно застосовувати ці вміння. Своєю результативністю і ефективністю компаніям треба керувати завжди. Навіть якщо керівник не віддає собі в цьому звіту, він все одно керує результативністю і ефективністю. А ось те, які інструменти використовувати для цього, потрібно вирішувати в кожному конкретному випадку. При цьому слід орієнтуватися на цілі: покращити результати за такими-то показниками і вже під них шукати і знаходити інструменти, а не навпаки, дивитися, коли і навіщо використовувати певні інструменти.

Підштовхнути до такого рішення власника бізнесу в Україні може все що завгодно – від моди і того, що «у конкурентів це вже є», до наполегливих рекомендацій керівників HR-департаментів. В іноземних компаніях найчастіше справа йде інакше. У них немає іншого варіанту – в інших країнах цей підхід добре себе зарекомендував, значить, і тут буде працювати.

Ризики, супутні впровадженню Performance Management, такі ж, як і при впровадженні будь-якої іншої управлінської технології. Один з ризиків полягає в тому, що в компанії взагалі може не виявитися керівників, орієнтованих на результати, які вміють управляти за показниками.

Фантастичних перетворень сама по собі не обіцяє жодна технологія управління. І винна в цьому не сама технологія, а ієрархія очікувань, часто завищених, яку вибудовують собі ініціатори її впровадження. Експерти наполягають: Performance Management – не панацея, не пігулка для бізнесу, яку можна прийняти, і все відразу налагодиться. Частіше за все управління ефективністю – це структурування процесів, які вже існують у компанії, при цьому використовуються як колишні напрацювання даної конкретної організації, так і щось нове.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат / Гольда А.В. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – №9. – С. 158-161.
2. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / Попова О. // Економіка. – 2009. – №12. – С.47-49.

Науковий керівник – Москаленко В.О., к.е.н.