

ЗНАЧЕННЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТНК

Паламарчук Г. А., к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Сазонова Т. О., к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Полтавська державна аграрна академія

Управління персоналом в ТНК має свої особливості, зумовлені рядом зовнішніх та внутрішніх факторів, що здійснюють синергічний вплив на діяльність та розвиток компанії. Серед цих особливостей – культурні фактори та етичні проблеми, що накладають відбиток на дії персоналу міжнародної фірми; різна практика управління людськими ресурсами в різних філіях; відмінності ринків праці в різних країнах; необхідність переміщення співробітників між підрозділами компанії, які знаходяться в різних країнах; відносини між працівниками, профспілками та підприємцями; національна орієнтація персоналу та ускладнення контролю виконання [1, с. 73]. Але як для ТНК, так і для вітчизняних підприємств, діє єдина вимога – необхідність впровадження інноваційних та креативних ідей задля забезпечення конкурентоспроможного існування організації. І тут на перше місце виходить діяльність та особистість топ-менеджменту компанії. Сучасний топ-менеджер для ефективного управління підлеглими та організацією повинен відповідати деяким вимогам і мати певні характеристики:

1. Стратегічне, перспективне мислення, що зокрема має відображатися в реалізації можливо непопулярних, але в майбутньому виграних для компанії заходів.

2. Вміння спостерігати, реагувати, взаємовигідно співіснувати із бізнес-середовищем. Зокрема, передбачати потреби споживачів, основних бізнес-партнерів, підлеглих та намагатися їх не тільки задовольняти, але й перевершувати їх очікування, дивувати.

3. Інноваційне, креативне мислення.

4. Володіння сучасними методиками та технологіями управління як підприємством в цілому, так і персоналом зокрема.

5. Вміння розв'язувати нестандартні проблеми, застосовувати нестандартні підходи вирішення.

6. Здатність працювати в команді.

7. Лідерські здібності.

Крім того, варто прийняти до уваги німецьку систему «смертних гріхів» Вольфганга Хойєра, яка побудована на принципах відкидання неправомірних та неефективних дій в діяльності керівника, згідно яких він не повинен:

- відмовлятися від особистої відповідальності;
- перешкоджати підвищенню кваліфікації і росту талантів підлеглих;
- здійснювати тиск на підлеглих;
- займати стратегічно невірні позиції;
- забувати про важливість прибутковості;
- керувати всіма підлеглими однаково;
- зосереджуватися на цілях, а має зосереджуватися на проблемах;
- бути керівником, а має бути товаришем;
- не дотримуватися загальних правил;
- бути неуважним;
- високо оцінювати роботу щойно покараних працівників;
- виносити догану співробітникам;
- маніпулювати людьми.

Специфіка управління ТНК ще більше ускладнює систему менеджменту персоналу, але разом з тим, існує декілька важливих елементів управління, які є характерними як для малих вітчизняних підприємств, так і для ТНК. Серед них, на наш погляд, доцільно виділити наступні:

1) мотивація співробітників. Якщо підлеглих мотивують виключно матеріальні стимули, то у топ-менеджменту – значні проблеми у сфері управління персоналом. Ми виходимо з того, що розмір заробітної плати здійснює мотивуючий вплив на протязі 6 місяців, а далі – відбувається звикання

і головна стимулююча функція втрачається. Таким чином, доцільно концентрувати увагу на ціннісно-орієнтованому управлінні, намагаючись використати всі інструменти впливу корпоративної культури ТНК задля формування не просто колективу працівників, а – команди одностайців. З цією метою пропонуємо використати досвід іноземного управління ефективною нематеріальною мотивацією, яка охоплює наступні принципи [3]: щедрість керівництва щодо похвали співробітників; впровадження деяких проектів, виконання завдань без відповідальних менеджерів (люди побоюються підвести керівництво, але більше за це вони бояться підвести власних колег – ефект «всі в одному човні»); обмін ідеями (пряма вказівка має перетворитися в корисну пораду); уникнення практики відкритої критики та виправлення чужих помилок (необхідно намагатися здійснювати на працівників непрямий вплив, примушуючи їх прямувати до досконалості, вчитися визнавати та виправляти власні помилки); дозвіл кожному бути лідером (підкреслення сильних сторін співробітника індивідуально та перед колективом – установка високої планки для працівників – мотивація їх відповідності репутації загальновизнаних лідерів); спільний обід (кава) з одним з співробітників; забезпечення визнання та невеликих винагород; корпоративні свята; підтримка не тільки в радощах, але й в горі (успішна діяльність – святкування, демонстрація подяки, заохочення успішних працівників; проблемна діяльність – правдиве інформування працівників про стан справ, чесність, відкритість).

2) навчання, наставництво: топ-менеджмент має дбати про належний якісний рівень кадрів. В переважній більшості випадків потреба найму фахівців ззовні на тимчасовій основі – прорахунок керівництва. Корисним є досвід створення власних учбових центрів. Новачки відразу після оформлення мають проходити внутрішні тренінги, завдяки яким вони оперативно знайомляться із специфікою галузі, далі їх адаптація контролюється наставниками. Наставництво доцільно розвивати для всіх працівників, всіх відділів: працівник може розраховувати на підтримку, професійну пораду керівника, допомогу при виникненні проблем. Оптимізація системи підвищення кваліфікації

співробітників, їх професійного зростання можлива за рахунок переходу на дистанційну систему навчання за допомогою вебінарів, що дозволить зекономити значний обсяг часу та ресурсів;

3) ротації кадрів – активне заохочення даної ініціативи сприяє професійному зростанню співробітника, обміну досвідом та передовими ідеями. Корисний досвід компанії «Хеннкель» – її філософія «потрійна двійка» дозволяє здобути досвід у двох підрозділах, на двох посадах і двох країнах. Такий підхід заохочує працівників до розвитку і подальшої успішної роботи в міжнародному корпоративному середовищі. Працівники навчаються мислити глобально і, за допомогою потужної світової мережі компанії, вони також мають шанс особисто сприяти інноваційному обміну ідеями, для подальших звершень та нових успіхів компанії;

4) інформація в компанії повинна рухатися максимально вільно з самих нижніх до топ-рівня. Це дасть можливість керівництву залишатися в одній площині очікувань, як з підлеглими, так і з власниками;

5) система контролю працівників у компанії обов'язково має бути, але задля максимальної ефективності – в жодному разі домінуючою. Водночас, вона – наприклад система найпростіших Key Performance Indicator – є свідченням того, що бізнес є системним.

Отже, лояльний до компанії і високомотивований топ-менеджер – це, без перебільшення, половина успіху компанії. Якщо помилка менеджера середньої ланки вартуватиме компанії певну суму, то помилка топ-менеджменту буде перевищувати цю суму в рази, а то й в десятки і сотні разів. Тому, зважаючи на ключову роль топ-менеджменту в керівництві ТНК в цілому, та персоналом зокрема – провідне завдання власників компанії зробити все, аби топ і сам був зацікавлений у ефективності і правильності своїх рішень.

Список використаних джерел:

1. Лазарева О. В. Міжнародний менеджмент : [навч. посіб.] / О. В. Лазарева. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. – 188 с.
2. Петров А. Бизнес-лидеры будущего – главный элемент в

управлении персоналом [Електронний ресурс] / А. Петров, Т. Тихая // Новокаховський політехнічний коледж I Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту». – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/science/2012/23.05/s2.pdf>

3. Pozin I. 9 способів мотивувати співробітників, крім фінансового стимулювання [Електронний ресурс] / I. Pozin ; перев. з англ. О. Айпапетова. – Режим доступу : <http://www.hr-portal.ru/article/9-sposobov-motivirovat-sotrudnikov-pomimo-finansovogo-stimulirovaniya?page=0>