

Тема 11. Формування конкурентоспроможного персоналу

План.

- 11.1. Як сформувати конкурентоспроможний персонал підприємства?
- 11.2. Як сучасна модель управління персоналом співвідноситься з концепцією конкурентоспроможності бізнесу?
- 11.3. Чи потрібна жорстка внутрішня конкуренція? Чому багато компаній визнали систему stack ranking дискримінаційною?
- 11.4. Як себе проявляє м'яка внутрішня конкуренція?
- 11.5. Конкурентна команда чи команда конкурентів?

Рекомендую прочитати:

Шевченко Л. С. Команда як бізнес-модель: виклики менеджменту та HR-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2020. № 2 (41). С. 69-90.

Шевченко Л. С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 26-45.

Як підприємству сформувати конкурентний персонал?

Підприємство може здійснювати набір персоналу:

- самотійно:

а) через співробітників підприємства;

б) оголошуючи конкурси на заміщення вакантних посад, вивчаючи резюме кандидатів, застосовуючи різні технології відбору працівників. Для цього потрібно мати професійно підготовлену кадрову службу;

- звертаючись за послугами до зовнішніх консультантів, служб зайнятості, кадрових або рекрутингових агентств.

Кадрове агентство як посередник на ринку праці

Кадрове агентство як посередник здійснює «попередній найом» працівника: його пошук, набір, відбір, тестування, проведення співбесід, розроблення посадових інструкцій, моделі оплати праці тощо, тобто набирає працівників із певною кваліфікаційною підготовкою і конкретного професійного складу. Далі кадрове агентство за певну плату переуступає право користування робочою силою працівника роботодавцю, який «остаточно наймає» працівника, використовує його трудові послуги за призначенням і виплачує працівникові трудову винагороду.

При цьому використовуються технології:

скринінг (screening) – підбір кадрів за формальними вимогами (посада, рівень зарплати, освіта, досвід роботи, вік, стать тощо) на масові спеціальності. Максимальна вартість даної послуги для її замовника (фірми) – 10 % від річного заробітку кандидата;

рекрутинг (recruiting) – вибір кращих із тих, хто є в базі кадрового агентства, з урахуванням особистісних та ділових якостей кандидатів. Такий поглиблений відбір коштує замовнику від 15 до 25 % річного доходу кандидата;

хедхантинг (head hunting) – «полювання за головами» ключових менеджерів і виняткових спеціалістів для крупних, найчастіше міжнародних компаній. Ціна даної послуги – 33 % річного заробітку спеціаліста;

executive search – ретельний пошук працівника, найчастіше управлінця з річним утриманням понад \$ 100 тис., який найбільшою мірою відповідає професійним і особистим вимогам роботодавця. Ціна послуги – аналогічна хедхантингу;

прелімінаринг (preliminary – попередній, вступний) – пошук, відбір і залучення перспективних молодих фахівців (студентів і випускників ЗВО) для роботи або проходження виробничої практики у замовника. Такий персонал може стати запорукою успіху фірми в майбутньому.

Кадрове агентство як роботодавець: лізинг персоналу

Кадрове агентство як роботодавець наймає працівників, які надалі виконують роботу для третьої сторони.

Лізинг персоналу (staff leasing): кадрове агентство здійснює професійний добір осіб відповідно до замовлених майбутнім роботодавцем-орендарем видів діяльності та до конкретних робочих місць. І саме кадровому агентству на правах тимчасового користування передається робоча сила найманої особи, тобто кадрове агентство *фактично наймає* працівника.

Потім кадрове агентство вже як орендодавець передає робочу силу працівника у тимчасове користування роботодавцю-орендарю. Від останнього агентство одержує орендний дохід, частину якого виплачує працівникові у формі заробітної плати. Кадрове агентство робить також необхідні відрахування і до соціальних фондів. Після продуктивного функціонування протягом певного часу у фірмі роботодавця працівник повертається до кадрового агентства і може направлятися на роботу („здаватися в оренду”) до іншого роботодавця.

Використання трудових послуг є платним, терміновим і багаторазовим (у багатьох виробничих циклах), тобто відповідає основним вимогам до об'єкту лізингу.

Кадрове агентство як роботодавець: аутстафінг персоналу

Аутстафінг персоналу (*outstaffing*) - виведення персоналу за штат, що актуально для корпоративних стратегій помірною зростання і скорочення, відповідно – кадрових стратегій стабілізації та оптимізації трудового потенціалу.

Кадрове агентство за договором із фірмою-замовником зараховує до свого штату її персонал (шляхом укладення з працівниками строкового трудового договору) або спеціально наймає для неї працівників. Агентство щомісячно виплачує працівникам компенсацію – зарплату, премії, допомогу з тимчасової непрацездатності, компенсацію за відпустки тощо та виконує інші функції. Послуги агентства можуть включати також розрахунки й відрахування індивідуальних податків; оформлення бухгалтерських звітів і довідок; проведення необхідних кадрових процедур відповідно до чинного законодавства; припинення трудових відносин із працівником за вимогою роботодавця та інше. Щомісячно агентство надає замовнику звіт про свою роботу та виставляє рахунок за свої послуги.

Аутсорсинг

Аутсорсинг – передача організацією на підставі цивільно-правової угоди своїх непрофільних функцій (бізнес-процесів) на обслуговування іншій зовнішній фірмі, що спеціалізується у відповідній області. У такому разі організація-користувач купує послугу, а не працю конкретних працівників.

На аутсорсинг найчастіше передаються такі функції організацій, як: ведення бухгалтерського обліку, забезпечення функціонування роботи офісу, юридичні, рекламні, транспортні послуги, підтримка роботи комп'ютерної мережі та інформаційної інфраструктури, забезпечення безпеки та інші.

Основні моделі управління персоналом

- ✓ **модель C2R** (від англ. *Company to Resource* – «від компанії до ресурсу»), коли люди для компанії були не більше ніж ресурсом; така модель переважала в менеджменті персоналу в ХХ столітті;
- ✓ **модель C2E** (від англ. *Company to Employee* – «від компанії до співробітника»): модель зберігала жорстку вертикаль влади, але управління через страхи ставало все менше, а співробітництва та командного азарту – більше. Людина переставала бути просто працівником і ставала співробітником. Роботодавці починали цікавитися не тільки результатами праці, а й тим, що рухає людьми, робить їх більш ефективними й продуктивними. Мотивація, утримання, стимулювання стали лейтмотивом відносин того часу. Це модель управління персоналом початку ХХІ століття, вона зберігає свою актуальність і зараз. Її проявом можна вважати **корпоративне підприємництво**;
- ✓ **модель H2H** (від англ. *Human2Human* – «від людини до людини»), яка зараз набирає силу й потребує стосунків у форматі «людина – людина». Прийшло розуміння, що сенс людського життя не може полягати тільки в роботі, а кар'єра – лише частина життя. Значна кількість людей, насамперед молодь, прагнуть до простоти, щирості й прозорості в спілкуванні з керівництвом, колегами та компанією як такою, а також знайти роботу, що дозволяє мати досить вільного часу, щоб жити.

Жорстка внутрішня конкуренція персоналу. Система "stack ranking"

У 1980-х роках Джек Велч, CEO General Electric, впровадив у компанії нову систему мотивації, яка увійшла в історію менеджменту під назвою "**stack ranking**".

Ідея системи доволі проста – періодична оцінка якості роботи співробітників для формування загального рейтингу, який впливає на розмір зарплати, можливість кар'єрного зростання чи отримання додаткових бонусів.

За 20 років головування Велча вартість General Electric зросла на 4 тис. відсотків, а його підхід став одним із магістральних у світовій корпоративній культурі.

Чому система себе не виправдала?

Які компанії впроваджували? Microsoft, Uber, Yahoo, PepsiCo та багато інших.

Що стримувало? **Мотивація** для талановитих працівників (найперші в рейтингу і становлять 10% серед членів команди), які рухалися вгору по кар'єрних сходинках, ставала **демотивацією** для менш успішних працівників, рейтингові показники за певний період яких були найнижчими (теж 10%). Останні не просто піддавалися певним санкціям – компанія понижувала їх у корпоративній ієрархії. Тобто формула stack ranking доволі проста: **найкращі – вгору, найгірші – вниз**. Така жорстка внутрішня рейтингова система мала негативний вплив на командний дух, спричинила високу плинність кадрів, і в деяких випадках підривала ефективність діяльності компаній.

У 2009-2011 рр. кількість компаній, які використовують stack ranking, знизилася з 49% до 14%. Відмовилися від подібної системи мотивації навіть величезні корпорації: Microsoft, Goldman Sachs, Adobe Systems тощо. У 2012 році Стів Балмер, генеральний директор Microsoft, оголосив про відхід від деструктивної системи stack ranking, яка змушувала конкурувати співробітників між собою, замість того, щоб конкурувати з іншими компаніями. В Adobe Systems підхід назвали застарілим у розрізі цінностей XXI століття, а саме розвитку культури командної взаємодії, креативності та свободи дій. Показово, що від stack ranking згодом відмовилися навіть у General Electric.

М'яка внутрішня конкуренція персоналу

Урахувавши негативні сторони stack ranking, а саме постійний страх втратити роботу, знищення командного духу через недовіру, дискомфорт робочих умов, компанії вийшли на **новий рівень внутрішньої конкуренції – за додаткові можливості (бонуси).**

Один із варіантів м'якої внутрішньої конкуренції пропонують сучасні інноваційні компанії. Це можна назвати "**конкуренцією за втілення ідей**". Подібні проекти діють у більшості сучасних корпорацій: Facebook, LinkedIn, Tesla, Amazon, Adobe Systems, Google тощо. Їх суть полягає в тому, що створюється простір для конкуренції за втілення власної ідеї всередині корпорації.

У LinkedIn – це проєкт LinkedIn [in] cubator, який дозволяє співробітникам компанії висувати власні ідеї для реалізації. Якщо ідею затвердять, то створюється команда, яка протягом трьох місяців має шанс її втілити. Вона має у своєму розпорядженні внутрішні ресурси й інструменти компанії (від HR-програм до новітніх технологій).

Де внутрішня індивідуальна конкуренція є засадничою?

- ✓ юридичні фірми, де постійно триває конкуренція за шанс стати партнером фірми;
- ✓ консалтингові агентства, де показником успішності є індивідуальна робота з клієнтом.

Однак подібні випадки – це специфічні сфери. Стійкі конкурентні переваги, як правило, засновані на злагодженій роботі команди, тому слід приділяти значну увагу побудові мотивованих команд, не забуваючи про вимірювання як індивідуального, так і колективного результату.

Особливості команди

1) команда є формою малої групи з оптимальною кількістю членів команди – 5-10 чоловік;

2) у команді відсутня адміністративна підлеглість одних людей іншим, наділення когось владними повноваженнями. Але лідер у команді обов'язково є: ним стає той, хто в даній ситуації може краще керувати командою;

3) учасників команди об'єднують спільна мета і єдине групове розуміння справедливості та довіри, безконфліктність відносин. Як тільки хоча б у одного члена команди виникає відчуття порушення справедливості, команда припиняє своє існування;

4) координуючи зусилля своїх членів із метою реалізації місії та цілей фірми, команда максимально реалізує *ефект (закон) синергії*, коли спільні дії декількох факторів завжди або майже завжди відрізняються від суми роздільних ефектів.;

5) команда спирається на розуміння персоналу як компетентних працівників, які прагнуть високих досягнень, заохочує розвиток кожного співробітника, відповідно створює можливість управляти продуктивністю спільної праці;

6) члени команди повинні виконувати певні, унікальні ролі у спільній праці.

Одне з найбільш відомих досліджень у даній області було проведено під керівництвом британського дослідника, консультанта з питань управління та роботи в управлінських командах Реймонда Мередіта Белбіна (Raymond Meredith Belbin). У 1981 р. була публікована його книга «Management Teams», яка узагальнила результати досліджень. Учений виділив дев'ять командних ролей, тобто схожих типів поведінки членів команд.

Найкращих показників досягають команди, в яких є: вдалий **«координатор»**; потужний **«генератор»** як джерело творчих ідей; **«організатор»**, який стимулює генератора ідей; **«математик»** – співробітник, здатний своєчасно «прорахувати» недоліки обговорюваних пропозицій. Команда ж, утворена з виконавців усіх дев'яти ролей, готова до здійснення будь-якого завдання, є достатньо гнучким типом організації праці.

HR 4.0 – революційні зміни в сфері людських ресурсів

- 1) змінюються вимоги до ключових компетентностей персоналу. «Цифрова» компетентність визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності;
- 2) формується й реалізується концепція «цифрових робочих місць»;
- 3) кардинально змінюється професійна структура найманого персоналу. Уже зараз цифрові підприємства відчують потребу в представниках нової професії – експертах у сфері цифрових технологій (цифрових експертах). Створюються також спеціальні підрозділи та з'являється посада головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO);
- 4) модифікується діяльність HR-підрозділів: має місце автоматизація процесів пошуку претендентів на вакантні робочі місця, оброблення резюме, формування професійного, психологічного та соціального портретів кандидата на вакантну посаду, описів потрібних якостей, умінь, навичок і здібностей, інтересів поза межами професії.