УДК: 331.1

JEL M5, M51

DOI: 10.17213/2312-6469-2019-4-263-270

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ БЕЗБЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В HR-СЛУЖБЕ

© И.М. Жураховская 2019

*Московский Государственный Областной Университет,
г. Мытищи, Московская область, Россия*

Статья посвящена основным принципам безбюджетного управления в HR-службе (Beyond Budgeting). Автор сосредоточивает внимание на том, что вместо жесткого бюджета руководитель может подготовить план мероприятий, а отчетные периоды привязывать к промежуточным точкам контроля. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования автором сделан вывод о том, что расходовать HR-бюджет необходимо по принципу актуальности, дробить масштабные цели на микрозадачи, строить гибкие отношения в коллективе и избавиться от формализма.

Ключевые слова: *принципы безбюджетного управления, управление персоналом, HR-служба, HR-проект, HR-бюджет.*

THE BASIC PRINCIPLES OF MANAGEMENT BEYOND BUDGETING IN HR-SERVICE

© I.M. Zhurakhovskaya 2019

*Moscow state regional university,
Mytishchi, Moscow region, Russian Federation*

Article is devoted to the basic principles of management beyond budgeting in HR service. The author focuses attention that instead of the tough budget the head can prepare the plan of measures, and ties the reporting periods to intermediate points of control. The main methods of a research – the analysis of research literature, methods of the theory of management, the theory of the organization. Following the results of a research the author drew a conclusion that it is necessary to spend the HR budget by the principle of relevance, to split up the large-scale purposes for microtasks, to build the flexible relations in collective and will get rid of a formalism.

Key words: *principles of management beyond budgeting, human resource management, HR service, HR project, HR budget.*

Введение

Необходимо понимать, что цель безбюджетного управления (Beyond Budgeting) – не избавиться от бюджета, а научиться строить более гибкие и человекоориентированные отношения в коллективе. В современных социально-экономических условиях это намного эффективнее для бизнеса, чем излишняя бюрократичность и формализм.

Прежде, чем далее рассмотрим основные принципы безбюджетного управления в HR-службе, перечислим недостатки традиционной системы бюджетирования:

- руководитель управляет больше цифрами в отчетах, чем бизнесом;
- в приоритете распределение ресурсов, а не результаты;
- не учитываются нематериальные активы: креативность, навыки, корпоративный дух;
- сложно быстро реагировать на изменения во внешней среде.

В соответствии с принципами безбюджетного управления первичны цель и суть работы, а не первоначальный план и регламент.

Принципы безбюджетного управления устраняют формальные рамки и позволяют каждый раз поступать так, как требует ситуация в организации:

Принцип 1. Расходовать финансовые ресурсы, учитывая ситуацию «здесь и сейчас». В работе с бюджетом необходимо использовать принцип «здесь и сейчас». Суть в том, что не следует тратить средства только потому, что эти суммы заранее запланированы, согласованы и утверждены генеральным директором. Ситуация в компании с того момента могла измениться, и сейчас в приоритете уже новые цели и задачи. Необходимо оценивать расход ресурсов, исходя из того, какую пользу получит компания. И выбрать только те активности, при которых это соотношение будет наиболее оптимально.

Принцип 2. Разбить масштабные цели на микрозадачи. Весь объем работы, который планируется выполнить, необходимо разделить на пять-шесть подзадач и составить план. Такое количество более мелких целей удобно распределить между подчиненными и легко контролировать. У каждой подзадачи необходимо прописать следующие параметры: название и суть, результат, который планируется достичь, в измеримых критериях и сроки выполнения. Если и подзадача слишком громоздкая, ее также необходимо разбить на три-четыре пункта и описать по предложенному алгоритму. Дробить подзадачи можно до того уровня детализации, когда руководителю и подчиненным окончательно станет понятно как действовать и куда двигаться. Для кого-то подойдет план на неделю, а кому-то нужен почасовой. Выполняя подзадачи, необходимо сверять то, что запланировано и зафиксировано на бумаге, с тем, что получается фактически, а также делать пометки, прописывать достигнутые результаты. Если произошло отклонение от намеченных планов, то обязательно нужно проанализировать

сложившуюся ситуацию и внести коррективы. А возможно, придется подкорректировать и саму мегацель.

Принцип 3. Предоставить подчиненным максимальный доступ к корпоративной информации. Рабочую проблему легче решить, если важные данные о ней в коллективе не замалчиваются. Все сотрудники, которые принимают участие в том или ином проекте, должны быть хорошо информированы. Открытость поможет избежать многих ошибок и должностных злоупотреблений. Принцип прозрачности информации должен распространяться на всех участников команды, которые решают задачи [5]. Это позволит всем действовать эффективнее, не тратить много времени на поиск информации, которой владеет какой-то один сотрудник. Сотрудников необходимо информировать о планах и проблемах компании и обязать подчиненных сообщать о работе на местах. На практике нельзя допустить, чтобы вместо истинного командного духа, помогающего решать профессиональные задачи, в коллективе появились круговая порука, взаимное покровительство, панибратство между подчиненными и руководителями. В этом случае сотрудники закрывают глаза на плохую работу коллег. Такое возможно, если правила в организации допускают и брак, и нерациональное использование рабочего времени. Чтобы избежать негатива и ухудшения HR-бренда, вместе с призывами к взаимной поддержке нужно продвигать нормы, которые нацеливают сотрудников на эффективную работу без потери качества. Например, ввести KPI для всей команды – «Отсутствие брака». Все получают премию в меньшем размере, если брак есть. В результате сотрудники станут следовать новой корпоративной ценности «Взаимная требовательность» [7].

Принцип 4. Поощрять инициативу сотрудников, воспитывать в них ответственность. Если вы хотите, чтобы ваши подчиненные проявляли инициативу, будьте готовы создать для этого благоприятную среду [10]. Во-первых, не игнорируйте мнения, оценочные суждения и предложения сотрудников. Иначе они станут саботировать ваши попытки побороть их равнодушие. Даже негативная обратная связь полезнее, чем молчание. Лучший подход – не критиковать пассивных, а хвалить тех, кто уже проявил свои качества. И обсуждать их достижения, побуждая других действовать так же. Во-вторых, чтобы сотрудники стали активными, им надо гарантировать безопасность. Работник, который задает вопрос, должен быть уверен, что вы не раскритикуете его и не заставите чувствовать себя неудобно. В-третьих, научитесь уважать мнение сотрудников и принимать решения коллегиально. Это может быть сложно и для руководителя, и для подчиненных, если раньше все обстояло иначе. В-четвертых, приучайте сотрудников брать на себя ответственность, только тогда они постепенно поймут, что и на них лежит ответственность за те решения, которые они предложили или одобрили.

Принцип 5. Помочь каждому сотруднику проявить себя в качестве амбассадора HR-бренда. «Посланники бренда» – интересный, но недооцененный пока формат взаимодействия сотрудников компании с внешней и внутренней средой. Суть его в том, что амбассадор и в рабочее, и в свободное время несет в себе философию и ценности бренда [3]. Так как функция HR традиционно играет в компании вдохновляющую, поддерживающую, сервисную и партнерскую роли, сотрудникам службы персонала легко стать такими посланниками. Сильный бренд базируется на сильной корпоративной культуре и вовлеченных сотрудниках. Поэтому необходимо поощрять в подчиненных убежденность, что компания действительно заботится о них, и они захотят чувствовать себя частью общего дела. Комплекс мер, которые может принять компания, чтобы позаботиться о благополучии сотрудников ради успеха бизнеса, – в табл. 1.

Таблица 1

Работа по направлению «Благополучие сотрудников» (фрагмент) [4]

Элемент благополучия сотрудников	Признаки	Что делает HR-служба
1. Благополучие сотрудников в межличностной сфере	В компании сложилась рабочая атмосфера доверия и уважения без интриг. Люди работают в команде единомышленников, их ценят, к их мнению прислушиваются. Выстроены открытые коммуникации, корпоративная информация доступна каждому	Организует мероприятия по командообразованию и сплоченности. Предупреждает или решает рабочие и личные конфликты. Иницирует обратную связь, предлагает способы поощрения и признания заслуг, организуют опросы общественного мнения. Работает с корпоративным порталом и другими каналами внутренних СМИ
2. Финансовое благополучие сотрудников	Уровень заработных плат соответствует рынку. В компании нет штрафов, а применяется система KPI, где прописаны понятные и достижимые результаты	Изучает предложения и замечания сотрудников («книга жалоб и предложений») и сопровождает процесс устранения недостатков. Изучает рынок труда по уровню доходов и условиям труда, формирует рекомендации, как изменить HR-предложение в компании. Участвует в работе фонда помощи сотрудникам, попавшим в непростую жизненную ситуацию. Управляет процессом работы с социальными пакетами

Сотрудникам можно предоставить возможность пользоваться продуктами и услугами компании на особых условиях. Сделайте их максимально доступными. Тогда работники будут рекомендовать близким и друзьям то, что любят сами, и это сработает как вирусная реклама. Поощряйте активность сотрудников и в социальных сетях. Рассказывая о компании, размещая фото и видео будней и праздников, они сделают бренд работодателя более «человечным», открытым и привлекательным для других людей. Например, в западных компаниях во взаимоотношениях с сотрудниками, увольняющимися не по своей воле, придерживаются принципа «Золотое рукопожатие». Им выплачивают дополнительную сумму денег, превышающую по размеру обычное пособие. Они понесут информацию о компании в мир.

Принцип 6. Установить точки промежуточного контроля и проверять сотрудников исключительно в обозначенное время. Ни о каком прорыве в работе не может быть и речи, если сотрудники выполняют задания механически, как им поручено. При таком подходе любое дело превращается в рутину, сотрудники теряют уверенность в своих силах, скорость работы снижается. Страдает и качество, ведь руководитель не может быть всегда прав. Излишний контроль особенно вреден там, где результаты зависят от того, проявляют ли сотрудники творческий подход к работе, мыслят ли нестандартно. Например, сфера IT, внутренние коммуникации, подбор персонала. Сравнительные признаки управления с микроконтролем и без него – в табл. 2.

Принцип 7. Культивировать ценность общего успеха, а не конкуренцию между коллегами. Считается, что здоровая конкуренция между сотрудниками повышает эффективность коллектива. Для отдела продаж это утверждение в некоторых случаях может быть справедливо. А вот профессиональное соперничество в HR-службе снижает продуктивность и негативно влияет на общие результаты работы. Более того, порождает конфликты, которые могут принести вред всей компании. Участниками конфликта в организации чаще всего бывают [8]: руководитель – подчиненный; сотрудник – клиент; представитель компании – представитель партнера; сотрудник одного подразделения – сотрудник другого подразделения; коллеги из одного отдела. Согласно исследованию портала Superjob, сотрудники чаще всего начинают конфликты из-за финансов. На втором месте – большой объем обязанностей. Сотрудники считают: руководитель начинает конфликт потому, что слишком строг. У управленцев другой взгляд. Чаще всего поводом для противостояния становится некачественная работа сотрудников. Начальник также вступает в конфликт с подчиненными, если они не соблюдают трудовую дисциплину. По мнению руководителей, сами сотрудники провоцируют конфликты потому, что не хотят работать. Подчиненным также нельзя устанавливать только индивидуальные целевые показатели.

Таблица 2

Сравнительные признаки управления с микроконтролем и без него [1]

Управление без микроконтроля	Признаки микроконтроля
Управленец определяет общее направление работы, утверждает график реализации отдельных этапов, осуществляет общее руководство и периодический контроль работ	Руководитель сосредоточен на контроле мелких задач. Стратегические вопросы остаются без внимания
Делегирование полномочий. Сотрудники принимают решения на уровне своей компетенции. Инициативы снизу рассматривают и внедряют	Полномочия не делегируются. Сотрудники не принимают самостоятельных решений на своем уровне компетенции. Инициативы снизу отвергаются без рассмотрения
Руководитель определяет очередность исполнения задач. Сотрудник самостоятельно выполняет эти задачи и отчитывается о результатах	Руководитель определяет и очередность, и способ, как реализовать задачу. Требует досконально соблюдать «единственно верный» сценарий
Когда возникают проблемы на проекте, сотрудник получает консультацию коллег и руководителя и исправляет ситуацию самостоятельно	Исправить ошибки невозможно. В сложной ситуации сотрудника отстраняют от проекта, не делая попыток обучить его, как решать проблему
В процессе работы квалификация сотрудников повышается. Сотрудники работают с энтузиазмом, действенными являются как материальные, так и нематериальные способы мотивации	Энтузиазм сотрудников падает – так же, как и их квалификация, которая в лучшем случае просто остается на начальном уровне, что приводит к отставанию от профессионально растущих конкурентов. У руководства, занятого решением текущих задач, нет времени на развитие компании
Командный дух. Отсутствие текучки кадров. Карьерный рост сотрудников внутри компании	Текучка кадров. Высокие затраты на поиск и найм квалифицированного персонала. Отсутствует возможность для карьерного роста для микроменеджера

Необходимо определить коллективную цель и критерии, которые покажут, что команда достигла ее. Сотрудников нужно премировать за общий результат, и за индивидуальные достижения. Этот принцип можно закрепить в мотивационных моделях работников [6]. При этом большая доля поощрения должна принадлежать командным результатам. Обязательно нужно премировать тех, кто демонстрирует приверженность ценностям компании, готов расширить зону своей ответственности и помочь коллегам, регулярно предлагает новшества и берется за сложные проекты. Пример вариантов наград приведен в табл. 3.

Таблица 3

Варианты наград, выработанные исходя из ценностей компании [9]

Ценность компании	Награды
Результативность	«Завыдающие результаты в работе»
Инновационность	«За идею»
Профессионализм	«За экспертное знание» «За время работы в компании»
Клиентоориентированность	«За высокую оценку клиентов»
Командность и взаимопомощь	«За командность» «За доброе дело»

В заключение статьи необходимо отметить, что:

1. Прежде чем реализовать HR-проект, необходимо убедиться, что запланированные ранее мероприятия сейчас актуальны для компании. Либо необходимо будет скорректировать уже имеющиеся планы.

2. Предоставить сотрудникам максимальный доступ к корпоративной информации, так как замалчивание и сокрытие данных может привести к тому, что подчиненные начнут совершать ошибки в работе.

3. Чтобы команда работала продуктивно, необходимо предоставлять подчиненным больше инициативы и ответственности. Отказаться от микроменеджмента, не критиковать сотрудников и не игнорировать их мнение.

Литература

1. Брага И.В., Дьякова Г.С., Шуть М. Влияние реиндустриализации на формирование стратегического межрегионального экономического сотрудничества // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9-4 (86). – С. 983-986.
2. Жураховская И.М., Кузнецова И.В., Чеметева А.И. Повышение эффективности обучения персонала на основе посттренингового сопровождения // Авиация и космонавтика – 2018: Тезисы 17-ой Международной конференции. – М.: МАИ, 2018. – С. 609-610.
3. Жураховская И.М., Шолотонова Е.С. Особенности продвижения Hг-бренда в социальных медиа // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 2. – С. 71-77.
4. Жураховский А.С., Шолотонова Е.С. Управление персоналом в условиях организационных изменений: методологический аспект // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. – 2015. – № 3. – С. 85-87.
5. Жураховский А.С., Назаренко П.П. Управление командообразованием в современной организации // Авиация и космонавтика – 2017: Тезисы 16-ой Международной конференции. – М.: МАИ, 2017. – С. 627-629.
6. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Особенности развития систем мотивации и стимулирования персонала за рубежом в первой половине XX века // Политика, экономика и право в социальной системе общества: новые вызовы и перспективы материалы международной научно-практической конференции. – М.: ООО «Научный консультант», 2016. – С. 40-43.

7. Кузнецова И.В. Корпоративное управление в России: проблемы, подходы, практика // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 3. – С. 60-75.
8. Федотова М.А. Оценка эффективности управления персоналом // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2017. – № 7. – С. 281-286.
9. Чекан А.А., Матюнин Л.В. Особенности обучения персонала на различных этапах жизненного цикла организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 2. – С. 188-195.
10. Чекан А.А., Матюнин Л.В., Симакова В.С. Основные ошибки при разработке индивидуального плана развития сотрудников // Авиация и космонавтика – 2018: Тезисы 17-ой Международной конференции. – М.: МАИ, 2018. – С. 714-715.

Поступила в редакцию

18.08.2019

Жураховская Ирина Михайловна – кандидат экономических наук, профессор кафедры «Управление персоналом» Московского Государственного Областного Университета, г. Мытищи, Россия.

Zhurakhovskaya Irina M. – Candidate of Economics, professor in the "Human resource management" Department of the Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia.

Россия, 141014, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 24
Russia, 141014, Mytishchi, Vera Voloshina str., 24
e-mail: irina-mgou@yandex.ru