

4. Патрушев В.Д. Интенсивность труда при социализме / В.Д. Патрушев. – М.: Экономиздат, 1963. – 239 с.
5. Водомеров Н. Факторы роста производительности труда / Н. Водомеров. – Рига: Лиесма, 1967. – 121 с.
6. Костин Л.А. Производительность труда и технический прогресс / Л.А. Костин. – М.: Экономика, 1974. – 255 с.
7. Грязнова А.Г. Роль финансов и кредита в повышении производительности труда / А.Г. Грязнова, М.С. Атлас, Д.С. Моляков. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 224 с.
8. Френкель А.А. Многофакторные корреляционные модели производительности труда / А.А. Френкель. – М.: Экономика, 1986.
9. Френкель А.А. Прогнозирование производительности труда: методы и модели / А.А. Френкель. – М.: Экономика, 1989. – 214 с.
10. Райская Н.Н. Некоторые вопросы совершенствования экономического анализа в условиях проведения хозяйственной реформы с помощью статистических методов / Н.Н. Райская, А.А. Френкель, В.С. Молостов // Некоторые проблемы теории статистики и статистических исследований. - М.: Изд-во МЭСИ, 1971. – 160 с.

331.101

*Романченко Н.В., к.е.н, доцент,
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»*

ІНТЕГРАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ВИКОНАННЯМ ЗАВДАНЬ

Національною особливістю українського менеджменту, який належить до східнослов'янського етносу, є історично сформована неповага еліти та керівників різного рівня до праці людини. Наслідком стало байдуже ставлення й до самої людини, як працівника; розмивання значення людини як головного ресурсу організації. Це зумовило панування технократичного підходу в управлінні українськими підприємствами, який, по суті, робить нас економічно й технологічно неефективними.

Менеджмент, об'єктом якого є винятково трудова діяльність індивіда і колективу, а предметом – організація трудової діяльності, став головним інструментом багатства економічно розвинутих країн. Проте ця менеджерська революція (остання з п'яти управлінських) пройшла повз східнослов'янські країни. У цих країнах категорія «управління» охоплює чотири види об'єктів, серед яких трудова діяльність індивіда і колективу посідає останнє, четверте місце.

Конкурентні умови господарювання вимагають від вітчизняних організацій більш якісного менеджменту, менеджменту, який суттєво підвищить ефективність праці, перетворивши її на пріоритетний об'єкт управління. Особливо актуальною є ця проблема для менеджменту середньої ланки, адже, як правило більшу частину функцій управління персоналом реалізують саме керівники цього рівня в організації. І реалізація цих функцій має відповідати засадам біхевіористичного підходу в менеджменті, який визначає, що поведінка людини є результатом впливу на неї певних стимулів.

Використовувані сьогодні на практиці системи управління виконанням робіт та мотивації трудової активності в багатьох випадках є малоефективними, що призводить до виникнення кризових ситуацій в організаціях. І як показують результати статистичних опитувань персоналу, «фіаско» потерпають ці системи мотивації часто через відсутність відповідних кваліфікацій у менеджерів середньої ланки. А саме вони 80% свого робочого часу приділяють роботі з підлеглими й активно супроводжують корпоративну систему мотивації індивідуальними методами стимулювання робітників, як того вимагає концепція ситуаційного менеджменту. Відсутність зростання продуктивності праці призводить до формування нерозвиненого низькопродуктивного працівника, повної втрати ініціативи, що в кінцевому рахунку призводить до зниження загальної ефективності функціонування підприємства.

Проблема управління трудовою поведінкою та індивідуальними результатами діяльності працівників постійно знаходиться в полі зору представників біхевіористської школи менеджменту. Такі гуру менеджменту, як К. Бланшар, С. Кові Х. Рамперсад, Е. Андерсен дотримуються думки, що керівники, які розуміють природу людини та причини її поведінки, отримують можливість активізувати потенціал кожного співробітника, а разом з тим – і всієї організації. Крім того, окремо привертаять увагу вчених і питання мотивації, як важливої складової системи управління людськими ресурсами. Вчені-економісти досліджують, яким чином організація повинна формувати концепції групової та індивідуальної мотивації, які б сприяли повноцінному управлінню ефективністю участі

працівників у бізнес-процесах, підтримці високої корпоративної культури та унеможливленню конфліктів інтересів.

Отже, дослідження фундаментальних праць і сучасних публікацій вказує на відокремлення таких проблем, як мотивація трудової діяльності та управління виконанням робіт працівника. Розуміння керівником потреби щільного взаємозв'язку цих двох функцій управління персоналом підвищуватиме ефективність праці, в тому числі й управлінської.

Метою дослідження є розвиток інтегрованої моделі управління діяльністю співробітника, яка передбачає управління результатами праці через формування ефективного стилю керівництва, налагодження ефективних комунікацій, супроводу діяльності працівника та його мотивації з боку мідл-керівників.

Ефективна система управління виконанням робіт (завдань) має чотири етапи, які за своїм змістом, на наш погляд, мають відповідати головним постулатам мотиваційної теорії очікування (рис. 1):

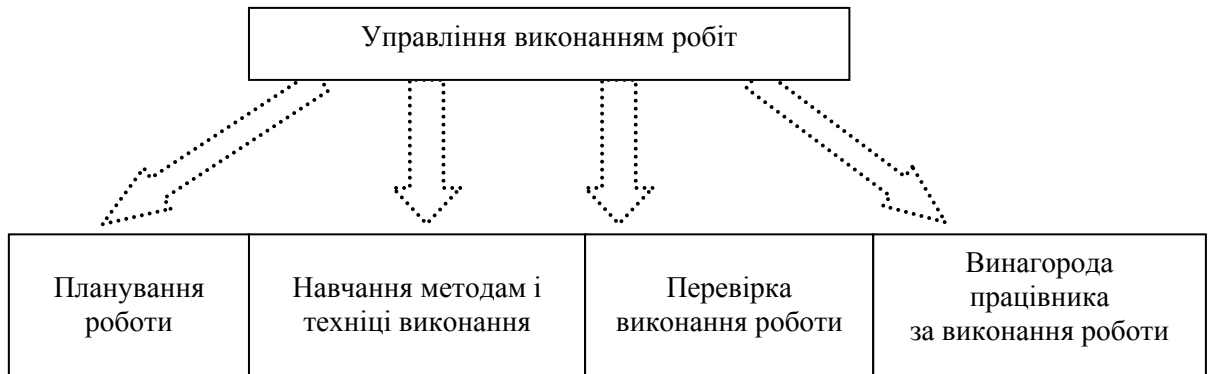


Рис. 1. Загальний процес управління діяльністю працівника

По-перше, працівник має знати, що його праця забезпечить результат. Для цього сам результат має бути чітко визначений під час планування. По-друге, має передбачатися допомога керівника в досягненні результату шляхом проведення консультацій та навчання. По-третє, перевірка виконання роботи має зосереджуватися на таких цілях як: діагностика успіху працівника та забезпечення його емоційної підтримки. Працівник також має бути впевненим, що результати його праці будуть винагородженими, а сама винагорода – валентною його очікуванням. В даній статті «управління винагородою» передбачатиме не стільки спрямованість керівника на забезпечення очікуваного рівня матеріальної винагороди, скільки на забезпечення необхідного рівня задоволеності працівника.

Виокремлення з загальної системи мотивації такого елемента як «винагорода» не суперечитиме передбаченому нами принципу забезпечення системної мотиваційної підтримки на всіх етапах керування діяльністю працівника. Такий підхід дозволить «включити» все різноманіття нематеріальних інструментів мотивації, які детально відображені класичними та сучасними дослідженнями теорії мотивації.

На особливу увагу під час побудови інтегрованого з мотиваційними елементами підходу до управління виконанням завдань заслуговує перший етап цього процесу – планування роботи. Ключовим моментом представленого на рис. 2 етапу планування є постановка (або узгодження з підлеглим) цілей роботи. Вже на початковому етапі формування належного мотиваційного поля під час планування роботи керівник має дати людям розуміння двох речей: по-перше, що саме їх просять зробити, – їх сфера відповідальності; і, по-друге, що означає високий рівень виконання робіт, – стандарти діяльності, за якими їх праця оцінюватиметься.

Незалежно від характеру роботи, кожний працівник має об'єктивну потребу розуміти її значимість для організації (підрозділу), уявляти собі обсяги та терміни виконання роботи, а також критеріальні показники, на підставі яких він буде здійснювати самоконтроль й організацію своєї роботи в часі, а також засвідчуватися в наявності результату та його якості в процесі трудової діяльності (що відповідає постулатам теорії очікувань [1]).

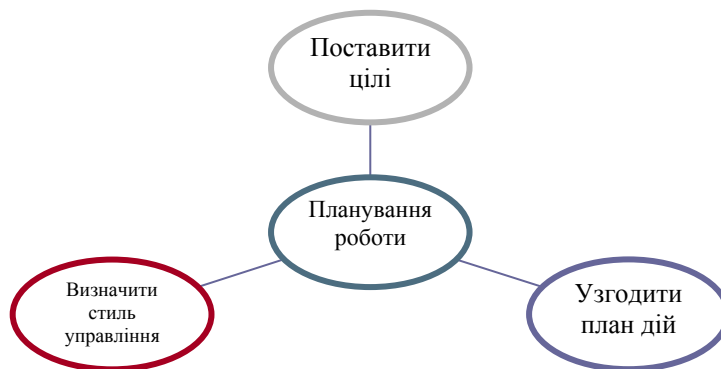


Рис. 2. Зміст етапу планування роботи

Отже, працівників можна успішно стимулювати за допомогою чітких і досяжних цілей. Проте цілі індивідуумів відрізняються від цілей організації, оскільки: їх менше; вони розраховані на більш короткі проміжки часу; індивідуальні цілі припускають меншу невизначеність і ризик. Для сполучення двох мотиваційних прийомів – орієнтації на працівника й орієнтації на організацію – необхідно застосувати відповідні підходи до постановки цілей і завдань робітнику (управління по цілях; ключові показники ефективності; система стратегічних показників [2]).

Секрет використання постановки цілей у якості засобу мотивації полягає в тому, що підлеглих, які мають досвід роботи, активно залучають до участі у визначенні їхніх власних задач. На рисунку 3 відображено один з підходів до каскадування цілей організації, який відображає системність цілепокладання в організації, а також робить цей процес прозорим і зрозумілим для виконавців.

Показники ефективності діяльності (Key Performance Indicators, KPI) підрозділів і їх співробітників узгоджені з контрольованими орієнтирами діяльності всієї компанії, які, зазвичай, задаються власниками або витікають з бізнес-стратегії організації. Принциповим в мотивації виконавця є обґрунтування числа показників в процесі планування його роботи. В менеджменті існує погляд, що вага одного показника не повинна бути менше 10% зі 100%; проте ситуація, коли виділено 10 показників хоч і є можливою, але вважається неоптимальною, особливо під час планування окремих етапів роботи в межах загальної діяльності підлеглого. Ця ситуація може призводити до зниження уваги працівника і до розпорошення його зусиль. Задача керівника – допомогти сфокусувати роботу на досягненні пріоритетних для підрозділу й компанії завдань. З іншого боку, встановлення одного-двох показників не може охопити всіх завдань. Типовим рішенням в такій ситуації є виділення двох-чотирьох основних показників; інші три-п'ять визначатимуться обмежувально («досягнутий / не досягнутий»).

Другим елементом процесу планування роботи є визначення стилю управління виконанням робіт співробітника. Для цього керівник діагностує рівень розвитку працівника для кожної з його цілей і KPI. Для підтримки мотивації на даному етапі менеджер надає можливість підлеглому здійснити самодіагностику, яка потрібна для досягнення виваженого компромісу в цьому питанні.

Перевірка співробітника на вираженість компетенцій дозволяє виконати завдання й досягти рівня KPI. Такий підхід унеможливорює загальноприйнятую хибну практику менеджерів: стимулювати підлеглих брати на себе високі зобов'язання, переконувати їх ставити перед собою суперамбітні цілі. Менеджерів приваблює «режим перенавантаження підлеглих» завдяки одержанню двох вигод одночасно: коли людина не досягає цілей, знижується її самооцінка і зупиняється щорічна хвиля петицій про підвищення окладів; коли ж вона виявляється ефективною, наслідком стає високий рівень задоволеності (тобто починає відігравати свою роль внутрішня мотивація).

Технологія діагностики підлеглого передбачає постановку ряду питань щодо компетентності та вмотивованості виконавця, наприклад, наскільки даний працівник володіє ключовими вміннями, яких вимагає завдання; чи знає він, з чого розпочати вирішення цієї задачі, чи має навички виконання роботи та успішний досвід в минулому. Питання щодо зацікавленості виконавця фокусуються на тому, наскільки підлеглого хвилює робота в цій сфері, чи буде це мотивуючим завданням для нього, наскільки робота є творчою з точки зору виконавця, чи не вбачає він в її виконанні ризик набуття негативного досвіду. Узгодження стилю управління виконанням робіт співробітника з рівнем його компетентності й вмотивованості гарантує, що керівник забезпечує той вид поведінки, який

потрібний працівникові для успішного виконання завдання і в той же час підсилює його зацікавленість. Дотримання цих вимог зберігає «сприятливі умови» для формування ділових стосунків «керівник – підлеглий». Для остаточного їх збереження керівникові необхідно «одержати дозвіл» на використання відповідного стилю керівництва процесом виконання робіт підлеглою, тобто домовитися про доречність конкретного стилю в конкретній ситуації. Тільки після досягнення згоди по цьому ключовому питанню, керівник повинен дати вказівки про напрям роботи або, навпаки, доручити це самому виконавцю. Отже, етап планування виконання робіт може включати в себе встановлення очікувань щодо виконання роботи, створення чіткого плану дій, а також домовленість щодо процедури перевірки успіху.

Другий етап процесу управління виконанням робіт – навчання методам і техніці виконання – є необхідним в разі виявлення недостатності відповідних компетенцій у підлеглою або доречності проведення консультацій в ситуаціях, коли він демонструє стиль «невпевненого у собі» або невмотивованого виконавця. За таких умов керівникові потрібно принципово підійти до вирішення питання організації зустрічей з метою подальшого супроводу діяльності підлеглою (йдеться про визначення частоти й режиму зустрічей з виконавцем).



Рис. 3. Приклад декомпозиції (каскадування) стратегічних цілей

Такі ж типи співробітників, як виконавець і партнер [3, с. 111], а також таланти не вимагають процедури навчання методам і техніці виконання доручених завдань. Керівник, як правило, відразу ставить їм завдання, оскільки у нього є всі підстави вважати, що таланту й фаховості цих людей вистачить для його виконання. Проте, це не означає, що співробітники такого типу не зазнають фіаско (наприклад, їм може не вистачити досвіду). Якими будуть наслідки цього факту для співробітника? Догмати менеджменту стверджують, що невиконання поставлених завдань є підставою для утримання преміальних або іншої форми покарання. І треба було б погодитися з цією догмою, проте це не має бути остаточним висновком. Практика показує, що часто буває інакше [4]. Для з'ясування природи цього факту потрібно простежити і проаналізувати, що відбувається з досвідченим фахівцем з тих пір, як йому делегували завдання високого рівня виконання. Співробітник приймає на себе відповідальність і з вірою в успіх складає план його виконання та добирає технології. Проте через деякий час з початку реалізації плану він починає усвідомлювати

реальну складність завдання й те, наскільки важко буде зберегти свій статус фахівця високого рівня при його невиконанні. Вмикається механізм формування ланцюга негативних очікувань (в рамках теорії очікувань Врума [5]):

1. Зусилля не призведуть до досягнення мети;
2. Недосягнення мети призведе до негативних наслідків;
3. Наслідки будуть значущими для репутації та кар'єри.

На зміну його натхненню і зацікавленості приходять зростаюча напруга, тривога, розчарування і дискомфорт. Досвідченому фахівцеві більше не подобається працювати саме в даній організації (підрозділі), він починає шукати нове місце. В свою чергу, керівник, абсолютно не очікуючи такого кроку від талановитого виконавця, з яким він пов'язував ряд планів, умовляє його залишитися, оскільки як і раніше вважає, що талант – талановитий, хоч і недосвідчений. Одна з умов, яку пропонує керівник, – підвищення заробітної плати. В результаті, не виконавши завдання, продемонструвавши свою неефективність, талант одержує підвищення [6, с. 5].

Отже, незалежно від типу працівника завжди вимагається третій етап – перевірка виконання роботи, яка передбачає організацію керівником моніторингу за результатами виконання робіт. Його мета - запобігти невдачам, наслідком яких є зниження рівня задоволеності працівника. Чим вищою є складність роботи і чим менше вона відповідає рівню компетенцій підлеглого, тим більше уваги він потребує. Третій етап управління виконанням робіт вимагає в таких ситуаціях дотримуватися правила - не залишати підлеглого наодинці з важким завданням, не чекати «перетворення» його натхнення на депресію. Набагато менше часу від керівника вимагатиме прояв уваги до співробітника, аніж повернення його до попереднього вмотивованого стану, що іноді загалом зробити неможливо. Найбільш дієвою порадою в такому випадку є дотримання режиму частого спілкування, визначення найменших досягнень, що вимагали від виконавця чималих зусиль, надання йому допомоги й підтримки в процесі виконання завдань. Тим самим керівник паралельно реалізує такий етап процесу управління виконанням робіт, як перевірка виконання.

Якщо все ж таки допущено помилку, і підлеглий не виконав завдання, необхідно використати принцип «правди і милості». Похвала підлеглого й умовчування помилок позбавляє співробітника об'єктивного зворотного зв'язку. Покарання ж за провину, яке не передбачає для підлеглого можливості виправитися, є жорсткістю. Більшість людей готові самі себе покарати набагато жорсткіше, ніж це уявляє собі керівник. Звідсіля – важливий принцип процесу управління виконанням робіт: забезпечувати підлеглому одразу після одержання ним результатів (як позитивних, так і негативних) такий зворотний зв'язок, який зберігатиме його гідність і при цьому залишатиметься чесним.

Інтегрована модель управління діяльністю співробітника передбачає управління результатами праці через формування ефективного стилю мідл-керівництва, забезпечення налагодження ефективних комунікацій і зворотного зв'язку, супроводу діяльності працівника та безперервної його мотивації. Ефективна система управління виконанням робіт вимагає вбудовування елементів мотивації в кожний з її етапів з метою забезпечення високого рівня задоволеності виконавця. Відповідно до моделі Портера-Лоулера результативна праця призводить до задоволеності, а не навпаки – задоволеність призводить до досягнення високих результатів праці.

Очікування рівня задоволеності є величиною постійною для кожного окремого індивіда. Це означає, що кожна людина має індивідуальну потребу в досягненні певного рівня задоволеності. Якщо протягом тривалого періоду фахівець може досягти необхідного рівня, він починає шукати іншу компанію. Час очікування і ступінь незадоволеності знаходяться в оберненій залежності, тобто, чим більшою є різниця між очікуваним рівнем задоволеності і реальним ступенем незадоволеності, тим менше час очікування.

Рівень задоволеності є сумою одержаних «винагород» різного роду. Типи «винагород» для підтримки рівня задоволеності взаємозамінні. Людина здатна підвищувати свій рівень задоволеності, набираючи необхідну кількість «пунктів винагород» необхідної потужності.

Управління діяльністю працівника є відповідальною і важкою роботою для менеджера. Визначаючи цілі, делегуючи повноваження та доручення, керівник заздалегідь прирікає підлеглих на успіх або невдачу. Для переважного числа працівників успіх у виконанні роботи є набагато ціннішою компонентою, ніж матеріальні блага. Тому менеджер має добирати такі підходи до управління процесом виконання робіт підлеглого, щоб забезпечувалась відповідність його компетенціям, а мотивація відповідала ситуаційно етапу процесу виконання роботи і управління ним. Керівник має «дозволяти» виконавцям частіше відчувати себе успішним для формування високого мотиваційного

фону. Якби йому не хотілося руками підлеглого звернути гори, потрібно пам'ятати про те, що однієї мотивації не вистачить, якщо у виконавця недостатньо для цього навичок і досвіду.

Результат такого управління роботою виконавця буде негативним не тільки для працівника, який потерпить поразку, але і для керівника, який одержить негативні наслідки у вигляді втрати самого співробітника або у вигляді грошей, витрачених на відновлення його мотивації відповідно до ефекту заміщення елементів винагороди, відомий в теорії мотивації. Людина здатна підвищувати свій рівень задоволеності, набираючи необхідні складники винагороди і завдання керівника полягає у їх забезпеченні на всіх етапах процесу управління виконанням робіт.

Література

- 1.Моргенстерн Дж. Технологии эффективной работы / Дж. Моргенстерн. –М.: Добрая книга, 2006. – 336 с.
- 2.Рамперсад Х. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Х. Рамперсад. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 413 с.
- 3.Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар, Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.
- 4.Ересковский А., Кружкова О. Парадоксы менеджмента: плохо работающий талант нуждается в высокой зарплате // А. Ересковский, О. Кружкова; AXES Review. – 2007. – №2. – С. 4-8.
- 5.Первый среди равных. Как руководить группой профессионалов / Д. Майстер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 332 с.
- 6.Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера. – М.: Вильямс ИД, 2006.

338.2

Фокина Н.А., доцент,

Национальная академия природоохранного и курортного строительства

МЕТОДЫ ПОЛУЧЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Часто при принятии управленческих решений в различных областях на различных уровнях решается задача получения обобщенной оценки объектов с гетерогенными характеристиками. Этим обусловлена актуальность вопросов адаптации существующих и поиска новых подходов конструирования и расширения функциональных возможностей механизмов комплексного оценивания. Для получения комплексной оценки используются различные процедуры агрегирования (линейные, аддитивные, мультипликативные, обобщенные аддитивные и др.), характеризующиеся своими сильными и слабыми сторонами. На сегодняшний день популярность приобретают методы формирования комплексной оценки на основе построения иерархической структуры дерева свертки показателей. При этом агрегирование каждой пары элементов в элемент последующего (верхнего) уровня производится с помощью логических матриц свертки. Рассмотрим возможности использования данного подхода к задачам оценивания эколого-экономической безопасности прибрежных дестинаций (ЭЭБПД).

По мнению коллектива авторов монографии [1] решение задачи обеспечения безопасности объекта (предприятия, района, региона, страны) можно представить в виде трех основных блоков: оценка существующего уровня безопасности; определение оптимального набора мероприятий по повышению уровня безопасности; определение плана проведения мероприятий. Каждый из блоков органически связан с другими, причем каждый следующий основывается на результатах предыдущих. Следуя из такого представления механизма обеспечения безопасности, оценивание существующего уровня безопасности занимает первичное место. Целью проведения оценивания безопасности является установление диагноза, который предусматривает формирование обобщающего вывода относительно ее уровня. Разработка систем оценивания безопасности требует описания объектов, определения существенных факторов, характеризующих объект безопасности, оценку этих факторов, создания механизмов получения интегральной оценки безопасности. Решение этих задач сталкивается с трудностями, предопределенными особенностью конкретных объектов управления. В работе Н.Г. Андрониковой, В.Н. Буркова, С.В. Леонтьева выделены семь таких основных особенностей [2]:

- трудности описания процессов в строго формализованном виде;
- комплексность показателей, входящих в структуру объекта;
- иерархическая структура объектов;