

ІНТЕГРАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ВИКОНАННЯМ ЗАВДАНЬ

Розглянуто необхідність розвитку інтегрованої моделі управління діяльністю працівника, яка передбачає управління результатами праці шляхом формування ефективного стилю мідл-керівництва, супроводу діяльності працівника та його мотивації. Вказано, що створення ефективної системи управління діяльністю працівників та інтеграція в цю систему елементів мотивації дасть змогу вітчизняним компаніям виробити політику формування високопродуктивних трудових відносин та створити режим найбільшого сприяння для працівників, які прагнуть результативної праці.

The necessity of development of the integrated model of the management of employee that predicts the results of labor management by effective study of the mid-guidance formation and by the maintenance of the employee and his motivation is considered. The creation of the effective system of the management of employee and integration in this system the element of motivation will enable to the domestic companies to make the policy formation of the high-productive job relationships and create the «mode of most assistance» for employees that seek effective work is indicated.

Ключові слова: управління, персонал, менеджмент, інтеграція, мотивація, виконання завдань.

Keywords: administration, personnel, management, integration, motivation, exercise of functions.

Національною особливістю українського менеджменту є історично сформована неповага еліти та керівників різного рівня до праці людини. Наслідком цього стало байдуже ставлення й до самої людини як працівника, розмивання значення людини як головного ресурсу організації. Це призвело до панування технократичного підходу в управлінні українськими підприємствами, який, власне, зумовив їхню економічну й технологічну неефективність.

Менеджмент, об'єктом якого є трудова діяльність індивіда і колективу, а предметом – організація трудової діяльності, став головним інструментом створення багатства економічно розвинутих країн. Проте «менеджерська революція» (остання з п'яти управлінських) пройшла повз східнослов'янські країни, де 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 якіснішого менеджменту, який суттєво підвищить ефективність праці, перетворивши її на пріоритетний об'єкт управління. Особливо актуальною ця проблема є для менеджменту середньої ланки, адже, як правило, більшу частину функцій управління персоналом реалізують керівники саме цього рівня. Цей процес має відповідати засадам біхевіористичного підходу в менеджменті, який визначає, що поведінка людини є результатом впливу на неї певних стимулів.

Системи управління виконанням робіт та мотивації трудової активності, які сьогодні використовуються в практиці господарювання, у багатьох випадках є малоефективними, що призводить до виникнення кризових ситуацій в організаціях. Як показують результати опитувань персоналу українських підприємств, системи мотивації часто потерпають «фіаско» через відсутність відповідних кваліфікацій у менеджерів середньої ланки. 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 підсумку 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 привертають увагу вчених і питання мотивації як важливої складової системи управління людськими ресурсами. Вчені-економісти досліджують, як організація повинна формувати концепції групової та індивідуальної мотивації, щоб сприяти 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 виокремлення таких проблем, як мотивація трудової діяльності та управління виконанням робіт працівником. 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) охоплює чотири етапи, які за своїм змістом, на наш погляд, мають відповідати головним постулатам мотиваційної теорії очікування (рис. 1).

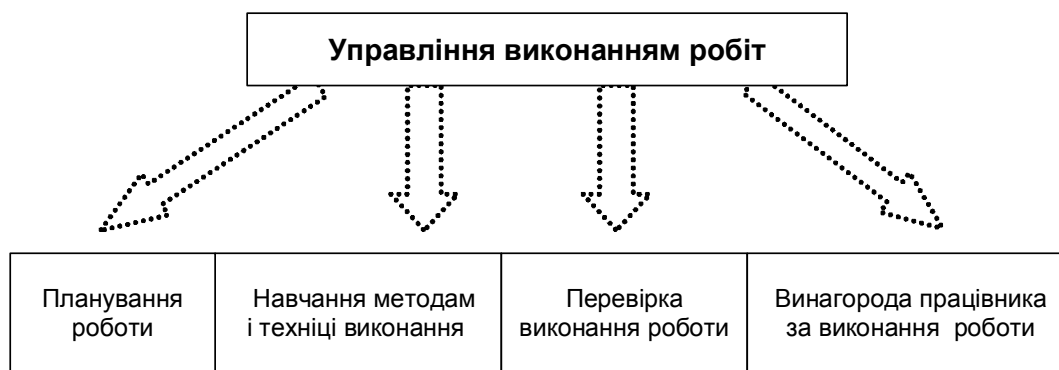


Рис. 1. Загальний процес управління діяльністю працівника

По-перше, працівник має знати, що його праця забезпечить отримання результату. 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. У нашому дослідженні «управління винагородою» передбачатиме не стільки спрямованість керівника на забезпечення очікуваного рівня матеріальної винагороди, скільки на забезпечення необхідного рівня задоволеності працівника.

Виокремлення із загальної системи мотивації такого елемента, як «винагорода», не суперечитиме передбаченому нами принципу забезпечення системної мотиваційної підтримки на всіх етапах управління діяльністю працівника. Такий підхід дозволить «включити» все розмаїття нематеріальних інструментів мотивації, які детально відображені у класичних та сучасних дослідженнях 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 – їхня сфера відповідальності – і, по-друге, що означає високий рівень виконання робіт – стандарти діяльності, за якими оцінюватиметься їхня праця.

Незалежно від характеру роботи, кожний працівник має об'єктивну потребу розуміти її значимість для організації (підрозділу), уявляти собі обсяги і терміни виконання роботи, а також критеріальні показники, на підставі яких він буде здійснювати самоконтроль й організацію своєї роботи в часі, а також засвідчувати наявність результату та його якості у 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 індивідів відрізняються від цілей організації, оскільки: їх менше; вони розраховані на коротші проміжки часу; індивідуальні цілі припускають менші невизначеність і ризик. Для сполучення двох мотиваційних прийомів – орієнтації на працівника й орієнтації на організацію – необхідно застосувати відповідні підходи до постановки цілей і завдань робітникам (управління за цілями; ключові показники ефективності; система стратегічних показників [2]).

Секрет використання постановки цілей як засобу мотивації полягає в тому, що підлеглих, які мають досвід роботи, активно залучають до участі у визначенні їхніх завдань. На рис. 3 відображено один з підходів до каскадування цілей організації, який відображає системність цілевстановлення, а також робить цей процес прозорим і зрозумілим для виконавців. Показники ефективності діяльності (Key Performance Indicators, KPI) підрозділів і їх співробітників узгоджують з контрольованими орієнтирами діяльності всієї компанії, які зазвичай задаються власниками або бізнес-стратегією організації.

Принциповим в мотивації виконавця є обґрунтування числа показників у процесі планування його роботи. В менеджменті існує думка, що вагомість одного показника не повинна бути меншою 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. Завдання 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 у такій ситуації є виділення двох-чотирьох основних показників; інші три-п'ять визначатимуться обмежувально («досягнуто / не досягнуто»).



Рис. 3. Приклад декомпозиції (каскадування) стратегічних цілей

Другим елементом процесу планування роботи є визначення стилю управління виконанням робіт працівника. 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 загальноприйняту хибну практику менеджерів: стимулювати підлеглих до надто високих зобов'язань, 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 заяв» 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 потребує виконання завдань; чи знає він, як розпочати вирішення цього завдання; чи має навички виконання роботи та успішний досвід у

минулому. Питання щодо зацікавленості виконавця фокусуються на тому, наскільки хвилює підлеглого робота у цій сфері, чи буде завдання його мотивувати, наскільки робота є творчою з точки зору виконавця, чи не вбачає він у її виконанні ризику набуття негативного досвіду. Узгодження стилю управління виконанням робіт працівника з рівнем його компетентності й вмотивованості гарантує, що керівник забезпечує той тип 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 підлеглого, тобто домовитися про доречність конкретного стилю в конкретній ситуації. Тільки після досягнення згоди у цьому ключовому питанні 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 у разі виявлення нестачі відповідних компетенцій у підлеглого або доречності проведення консультацій у 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 підлеглого (йдеться про визначення частоти й режиму зустрічей з виконавцем).

Такі ж типи працівників, як виконавець – 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 працівники такого типу не зазнають фіаско (наприклад, їм може не вистачити досвіду). Якими будуть наслідки цього факту для працівника? Догмати менеджменту стверджують, що невиконання поставлених завдань є підставою для утримання преміальних або іншої форми покарання. На перший погляд, варто було б погодитися з цією догмою, проте цей висновок не є остаточним [4]. Для з'ясування природи такої ситуації потрібно простежити й проаналізувати, що відбувається з досвідченим фахівцем з тих пір, як йому делегували завдання високого рівня виконання. Працівник бере 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 (у 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. У 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 цього працівника талановитим, хоч і недосвідченим. Одна з умов, яку пропонує керівник, – підвищення заробітної плати. В результаті, не виконавши завдання і продемонструвавши свою неефективність, талант одержує підвищення [4, с. 5].

Отже, незалежно від типу працівника, завжди передбачається 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 працівника, 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, то необхідно використати принцип «правди і милості». Похвала підлеглого й замовчування помилок позбавляє працівника об'єктивного зворотного зв'язку. Покарання ж за провину, яке не передбачає для підлеглого можливості виправитися, є жорстокістю. Більшість людей готова сама себе покарати набагато жорстокіше, ніж це уявляє собі керівник. Звідси – важливий принцип управління виконанням робіт: забезпечувати підлеглому одразу після одержання ним результатів (і позитивних, і негативних) такий зворотний зв'язок, який зберігатиме його гідність і при цьому залишатиметься чесним.

Останній етап процесу управління виконанням робіт – винагорода працівника – має ґрунтуватися на дотриманні основних принципів компенсацій [6]:

- винагорода за фактично виконану роботу, основні завдання якої визначені описом робіт;
- якість виконаної роботи – заробітна плата залежатиме від оцінки якості виконаної роботи;
- ринкові засади – зарплатний пакет буде порівняний з подібними робочими місцями на ринку праці;
- прозорість – критерії якості визначатимуть всі елементи компенсацій (базову винагороду, премії і пільги);
- справедливість – компенсаційний пакет для менеджерів та професіоналів, які належать до одного рівня, буде побудовано за аналогічними принципами.

Отже, можемо зробити висновок, що інтегрована модель управління діяльністю співробітника передбачає управління результатами праці через формування ефективного стилю мідл-керівництва, 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. Очікування рівня задоволеності є індивідуальною характеристикою працівника. Це означає, що кожна людина має індивідуальну потребу в досягненні певного рівня задоволеності. Якщо протягом тривалого періоду фахівець не 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 та реальним ступенем незадоволеності, тим меншим є час очікування.

Рівень задоволеності – це сума одержаних різного роду винагород. Типи винагород для підтримування рівня задоволеності взаємозамінні. Людина здатна підвищувати свій рівень задоволеності, набираючи необхідну кількість «пунктів винагород необхідної потужності».

Управління діяльністю працівника є відповідальною роботою для менеджера. Визначаючи цілі й 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 окресленому етапу процесу виконання роботи і управління ним. Керівник має «дозволяти» виконавцям частіше відчувати себе успішними для формування високого мотиваційного фону. З іншого боку, потрібно пам'ятати про те, що однієї мотивації не вистачить, якщо у виконавця недостатньо навичок і досвіду: результат такого управління буде негативним не тільки для працівника, а й для керівника, який одержить негативні наслідки у вигляді втрати виконавця або у вигляді коштів, витрачених на відновлення його мотивації відповідно до ефекту заміщення елементів винагороди.

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. *Парадоксы менеджмента: плохо работающий талант нуждается в высокой зарплате* / А. Ересковский, О. Кружкова // *AXES Review*. – 2007. – № 2. – С. 4–8.
5. Ульрих Д. *Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера* / Д. Ульрих. – М. : *Вильямс ИД*, 2006.
6. Майстер Д. *Первый среди равных. Как руководить группой профессионалов* / Д. Майстер. – М. : *Манн, Иванов и Фербер*, 2006. – 332 с.