

значення функції фінансового держрегулювання визначається комплексом факторів, які відображають необхідні, але не завжди достатні умови розвитку мікрооб'єкту в макросередовищі, а саме: соціально-економічних паритетів національного розвитку, особливостей фінансово-технологічної ємності специфіки спрямування діяльності, оцінки можливостей інноваційних перетворень.

Запропонований підхід до оцінки фінансового регулювання в національній економіці дозволяє отримати відповідь на ряд актуальних питань: скільки коштує державі підвищення активності мікросистеми, скільки коштує мікрооб'єкту та державі: виведення системи з стану банкрутства та переведення її функціонування на рівень безбитковості; виведення системи з стану банкрутства з наступним переведенням її на рівень самофінансування; перехід системи з стану самокупності - в стан самофінансування; як відповідно до цього змінюється вартість бізнесу.

*Романченко Н. В., канд. екон. наук, доцент,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

### **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ВИКОНАННЯМ РОБІТ**

Конкурентні умови господарювання змагають від вітчизняних організацій менеджменту, який суттєво підвищить ефективність праці, перетворивши її на пріоритетний об'єкт управління. Особливо актуальною є ця проблема для менеджменту середньої ланки, адже, як правил, більшу частину функцій управління персоналом реалізують саме керівники цього рівня в організації. 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. 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.

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 розробка механізму впровадження елементів мотивації працівника в процес управління виконанням ним робіт на етапі планування його діяльності.

Ефективна система управління виконанням робіт (завдань) має декілька етапів, першим і головним з яких є планування роботи. Ключовим моментом представленого на рисунку 1 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.

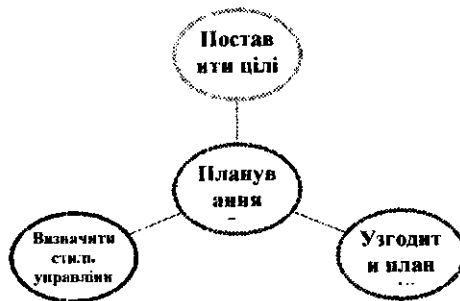


Рис. 1. Зміст етапу планування роботи

Незалежно від характеру роботи, кожний працівник має об'єктивну потребу розуміти її значимість для організації (підрозділу), уявити 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). 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; вони 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 робітникам (управління по цілях; за ключовими показниками ефективності, за системою стратегічних показників). 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.

Показники ефективності діяльності (Key Performance Indicators, KPI) підрозділів і їх співробітників узгоджені з контрольованими орієнтирами діяльності всієї компанії, які, як правило, задаються гласниками 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 можлива, 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 визначаються 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 КРІ. 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 виконавці завдання і досягти рівня КРІ. Такий підхід унеможливило загальноприйняту 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: якщо людина не досягає цілей, це знижує її самооцінку і зупиняє щорічну хвилю петицій про підвищення окладів; якщо ж вона виявляється ефективною, то 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. Питання щодо зацікавленості виконавця фокусуються на тому, наскільки підлеглому хвилює робота в цій сфері, чи буде це мотивуючим завданням для нього. 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 підлеглого, 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 чітких очікувань щодо виконання роботи, створення чіткого плану дій, а також домовленість щодо процедури перевірки успіху.

Планування цілей та завдань в процесі 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 ставити підлеглому цілі, які відповідають його компетенціям і вмотивованості. Керівник має дозволити виконавцям частіше відчувати себе успішним, як би йому не хотілося їхніми руками звернути гори. Якщо їх сил для цього недостатньо, то однієї мотивації їм також не вистачить. Підсумковий результат буде негативним не тільки для працівника, який потерпить поразку, але і для керівника, який одержить негативні наслідки або у вигляді втрати самого співробітника, або у вигляді грошей, витрачених на відновлення його мотивації, що відповідає в теорії мотивації ефекту заміщення одних елементів винагороди іншими. Людина здатна підвищувати свій рівень задоволеності, набираючи необхідну кількість «пунктів винагороди».

Такі висновки є закономірними, якщо розглядати взаємозв'язок таких двох понять, як «очікування рівня задоволеності» та «очікуваний рівень винагороди». Кожна людина має індивідуальну потребу в досягненні певного рівня задоволеності. Вибираючи стратегію постановки амбітних цілей перед підлеглими, менеджер сподівається понизити очікуваний рівень винагороди, проте потреба у винагороді у підлеглих, навпаки, зростає: намагаючись понизити рівень очікуваної винагороди, керівник збільшує тим самим потребу підлеглого в цій самій винагороді. Пояснюється це тим, що рівень задоволеності є сумою одержаних «винагород» різного роду.