А. О. Азарова, О. А. Ковальчук

ВИКОРИСТАННЯ GOAL-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОДНОГО З МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У статті аналізується метод «Management by Objectives» (MBO) (управління за цілями) з метою диференціації понять «цільове управління» та «управління», визначення впливу постановки цілей і планування діяльності на рівень продуктивності праці. Описано перспективи, які з'являться у менеджера з персоналу завдяки використанню GOAL-технології.

Рис. **1.** *Літ.* **10.**

A. O. Azarova, O. A. Kovalchuk

APPLICATION OF GOAL-TECHNOLOGY AS A METHOD OF PERSONNEL MANAGEMENT AND MOTIVATION

This article analyses the «Management by Objectives» (MBO) method to differentiate between management by objectives and traditional management, as well as determine the influence of setting goals and planning on the level of labour productivity. Prospects for a personnel manager applying the goal-technology are outlined.

Постановка проблеми. Відомо, що людські ресурси – це один з основних компонентів організації, який впливає на успіх. Те, як він буде використовуватися, залежить, насамперед, від управління цим ресурсом. Одним з методів управління і мотивації персоналу є MBO. У багатьох організаціях у працівників відсутні мотиваційні чинники для підвищення ефективності праці. Фіксована зарплата не є потужним засобом мотивації. Вона не диференціюється згідно з обсягом витрат праці кожного працівника. Елементи суб'єктивного преміювання не працюють так добре, як хотілося б. Система штрафів скоріше демотивує працівника, закликаючи його формально відповідати повним критеріям. Якщо завчасно відомо, що їх важко досягнути, то про ефективну працю персоналу не може йти мова.

Часто працівники необізнані зі стратегічними задачами підприємства, що пояснюється непрозорістю цілей організації.

Організація повинна працювати як єдиний організм, досягати загальної оптимальної цілі. Кожен має виконувати покладені на нього функції, які визначаються субоптимальною ціллю, і допомагати іншим відділам. В ідеалі система повинна бути самокоординуюча на всіх рівнях з метою забезпечення швидкого реагування на проблеми та ефективний пошук рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Метод MBO поширений в західному менеджменті, але не набув широкого застосування в Україні.

Ідея управління за цілями належить прихильнику системного підходу П. Друкеру, який вперше запропонував цей термін у праці «Practice of Management» (1954 р.). Ця концепція докорінно змінила логіку процесів управління, що базувалася на функціональній теорії А. Файоля, згідно з якою управління починається з постановки цілей, визначення функцій і формування процесів [8].

© А. О. Азарова, О. А. Ковальчук, 2006

Дана концепція одержала розвиток у теорії управління за результатами, розробленій фінськими фахівцями. Основна ідея управління за результатами полягає у визначенні кінцевих і проміжних результатів та роз'ясненні кожному працівникові змісту його праці в тій чи іншій конкретній ситуації. При цьому кожний працівник працює без примусу, орієнтуючи свою діяльність тільки на одержання конкретного результату згідно із ситуаціями [4]. Незважаючи на свою привабливість, теорія управління за результатами не набула великого поширення.

Розвиток ситуаційного підходу створив у 80-х рр. умови для появи низки сучасних ситуаційних теорій. Це теорія адаптації або концепція стратегічного управління І. Ансоффа, стратегія функціонування М. Портера.

Процес управління на основі встановлення цілей можна представити у вигляді послідовності чотирьох етапів:

1. Визначення цілей. Це найскладніший крок у цільовому управлінні. До визначення цілей залучають працівників усіх рівнів задля пошуку відповідей на запитання: «Чого ми намагаємося досягти?» Цілі мають бути конкретними та реальними, передбачати чітке кількісне завдання та часові межі, розподілення повноважень. Цілі можуть, за необхідності, мати кількісний та якісний вимір.

2. Розробка планів дій. План дій визначає конкретні кроки діяльності, необхідні для досягнення окресленої цілі. Плани дій розробляють і для окремих працівників, і для підрозділів.

3. Контроль за процесом досягнення цілей. Для переконання в тому, що плани виконують належним чином, необхідно підсумовувати періодичні результати. Це можна здійснювати неформально між менеджерами та підлеглими через певні проміжки часу для того, щоб побачити, наскільки успішно досягається окреслена мета і чи необхідні корективи.

4. Оцінка загальних результатів діяльності. Останнім кроком цільового управління є детальна оцінка досягнення цілей і окремих працівників, і підрозділів у цілому. Успішність досягнення конкретних цілей – елемент оцінки загальних результатів діяльності організації та закладає основу визначення цілей на наступний період. Цільове управління повторюється знову з першого кроку, тобто цикл планування відновлюється.

Цілі статті. Скласти модель, яка дозволить стратифікувати процес преміювання, враховуючи вагомість впливу обраних критеріїв, які, у свою чергу, відповідають принципам методу МВО, та визначити науково-обгрунтований відсоток преміювання на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо механізм формування цілей, які можуть ставитися підлеглим.

По-перше, необхідно визначити найголовніші робочі завдання підлеглого. У кожному з головних завдань потрібно окреслити специфічні й проблемні цілі, дати підлеглому змогу брати активну участь у визначенні цілей. По-друге, конкретизувати мету, а також граничний термін її досягнення. По-третє, необхідно визначити пріоритети. По-четверте, потрібно запровадити механізм зворотного зв'язку для оцінювання досягнутого прогресу. По-п'яте, пріорите-

том у наданні винагород є саме результативність досягнення кожним працівником відповідних цілей.

Розглянемо переваги та недоліки методу цільового управління.

До переваг можна віднести: об'єднання зусиль менеджерів і працівників для досягнення спільної цілі; діяльність поліпшується на всіх рівнях організації; мотивується досягнення цілей; цілі підрозділів та окремих працівників збігаються із загальними цілями організації, що сприяє їхньому досягненню.

Недоліками цього підходу є: складнощі врахування постійних змін середовища; небезпека заміни стратегічних цілей оперативними; суперечності централізації прийняття рішень з намаганнями підлеглих; забагато паперової роботи.

Метод управління за цілями базується на принципі SMART [9]:

- specific – специфічні цілі для організації/підрозділу/працівника;
- measurable – вимірні;
- achievable – досяжні, реалістичні;
- result-oriented – орієнтовані на результат, а не на зусилля;
- time-based – встановлення часових обмежень на досягнення цілей.

SMART-управління – це планування кроків, які необхідно виконати для досягнення цілей. Спочатку для всієї компанії визначають глобальні завдання – на рік, на квартал, на місяць. Потім визначаються завдання для кожного працівника окремо. Але існують ще стандартні операції, невиконання яких може вплинути на кінцевий результат. Тому матриця має три складові – бізнес-показники, виконання доручень і дотримання стандартів. Оцінка цих складових, яку потрібно зібрати в одну таблицю (чи яку збирають в одну таблицю), дає змогу відслідковувати правильність дій працівників [10].

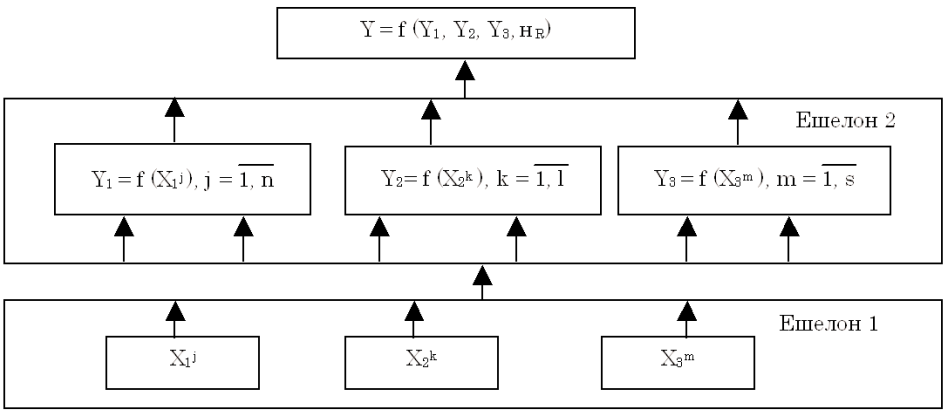
Заробітна плата – це один із компонентів, який дозволяє працівнику відчувати стабільність. Наміри зменшити її за допомогою штрафів сприйматиметься негативно. Постійні премії, визначені суб'єктивно, можуть вважатися зарплатою і не бути мотиваційним чинником.

Найскладніший етап – це зміни в політиці виплат зарплати і премій, які необхідні для впровадження методу. Оплата нерозривно пов'язана із результатами діяльності. Щоб отримати максимальну премію, працівник повинен мати високі показники за всіма складниками: бізнес-показниками, виконання доручень і дотримання стандартів. Може так статися, що у продавця високий рівень продажі, але він затримує документи для бухгалтерії. Із врахуванням усіх трьох чинників оцінка результатів роботи працівника буде комплексною й об'єктивною. Це структуризує управління, покращує робочу комунікацію. Менеджери починають діяти цілеспрямовано.

Для формалізації процесу преміювання управлінців із використанням методу MBO та, враховуючи ієрархічний характер цього процесу, авторами запропоновано структурну модель, яка зображена на рис. 1.

Функція Y може набувати адитивного характеру за умов нормованості комплексних показників Y1, Y2, Y3.

Крім того, визначення ваги є складним творчим процесом, який авторами пропонується здійснювати за допомогою методу AHP – аналітичних ієрархічних процесів, зокрема методу Сааті [6].



де $Y = f(Y_1, Y_2, Y_3, н_R)$ – інтегрована функція, яка визначає відсоток премію-вання; $н_R$ – вага відповідного комплексного критерію, $R = \overline{1, 3}$; $Y_1 = f(X_{1^j})$, $j = \overline{1, n}$ – бізнес-показники; X_{1^j} – множина бізнес-показників діяльності працівника; X_1^1 – рівень спеціальних знань; X_1^2 – компетентність; X_1^3 – оперативність; X_1^4 – аналітичність; $Y_2 = f(X_2^k)$, $k = 1, l$ – виконання доручень; X_2^k – множина показників, які визначають ступінь виконання доручень; X_2^1 – не виконує доручення; X_2^2 – виконує, але невчасно; X_2^3 – виконує доручення вчасно та точно; $Y_3 = f(X_3^m)$, $m = \overline{1, s}$ – дотримання стандартів; X_3^m – множина показників, які визначають ступінь дотримання стандартів; X_3^1 – не дотримується стандартів; X_3^2 – дотримується не всіх стандартів; X_3^3 – повністю дотримується стандартів.

Рис. 1. **Структурна модель ієрархічного процесу преміювання на базі методу МВО**

Висновки. Управління за допомогою встановлення цілей – це метод планування, за допомогою якого менеджери визначають цілі для кожного підрозділу, проекту та особи і керуються ними для коригування подальшої діяльності. Відмінність методу – перетворення загальних цілей на специфічні, яких мають досягти окремі підрозділи чи працівники організації.

Використання методу МВО підвищить ефективність системи менеджменту організації і допоможе вирішити такі проблеми:

- відсутність мотивації персоналу щодо підвищення ефективності праці;
- незнання працівниками задач, які необхідно вирішити;
- інертність до проведення змін;
- відсутність комунікацій між підрозділами;
- складність аналізу результатів.

1. *Вилюнас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека. – М., 1998.
2. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
3. *Литягин А.* Целевое управление для организации // Менеджер по персоналу.– 2005.– №2. – С. 12–13.
4. *Мартиненко М. М.* Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005.
5. *Робінс С., Де Ченцо Д.* Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002.
6. *Тоценко В. Г.* Методи та системи підтримки прийняття рішень. Алгоритмічний аспект. – К.: Наукова думка, 2002.
7. *Хажински А.* Гуру менеджмента. Дорога к успеху / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002.
8. *Drucker P. F.* The Practice of Management. – New York: Harper and Row, 1954.
9. *Odiorne G. S.* Management by Objectives. – New York: Pitman, 1965.
10. *Morrisey G. I.* Management by Objectives and Results. – Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1970.

Стаття надійшла до редакції 7.06.2006.