

**Трут О.О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський торговельно-економічний університет*

## **МОНІТОРИНГ ТА ЗВОРТНИЙ ЗВ'ЯЗОК В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ**

Управління результативністю організації неперервний процес, який логічно охоплює дії та процедури лінійного менеджера в єдиний ланцюг за логікою осмисленої діяльності: від формулювання цілей до контролю досягнутих результатів. Як зазначає Річард Ю. Зоді у праці «Бюджетування результативності», оцінка результативності є істотним елементом управління результативністю: вона завершує процес, даючи відповіді на ключові питання результативності: «чи добре ми працюємо?» і «чи добре ми попрацювали?». Коли йдеться про фіскальну результативність, для відповіді на ці запитання необхідно провести оцінювання різноманітних *даних*. Існування даних залежить від ретельності роботи орієнтованого на результат керівника [3, с. 246].

Система оцінювання передбачає постійний моніторинг результативності, який повинен орієнтуватися на узгоджені завдання, плани робіт, розвиток персоналу організації та удосконалення її бізнес-процесів.

Процес постійного моніторингу передбачає проведення неформальних обговорень досягнутих результатів, формальні проміжні перевірки, офіційні атестації. Протягом всього року, особливо під час проміжних перевірок, потрібно переглядати посадові профілі й індивідуальні цілі відповідно до змін у діяльності організації.

Формальні атестації один або два рази на рік необхідні. Це моменти максимального зосередження на найважливіших питаннях мотивації, продуктивності, розвитку співробітників. Атестації дають менеджерам і членам їх команд можливість призупинити коловорот щоденності та поміркувати над найважливішими проблемами особистісного зростання і підвищення власної результативності. Це можливість діалогу – двосторонньої комунікації з приводу прийдешніх справ, під час якої

формується основа майбутніх планів робіт і розвитку персоналу організації. Формальні атестації не замінюють неформальних або проміжних обговорень досягнутого прогресу. Однак, щоб служити їй доповненням і підкріпленням, формальні атестації є важливим елементом управління результативністю. Їх можна порівняти з інвентаризацією: все, що вже відбулося, береться на облік, щоб спланувати майбутнє. Крім того, формальні атестації необхідні, якщо співробітників потрібно ранжувати за результативністю з метою оплати праці відповідно до внеском у спільну справу.

У практиці зарубіжного менеджменту *атестація співробітників за результативністю* переслідує декілька цілей:

- *мотивація*: забезпечення позитивного зворотного зв'язку, визнання і винагорода, створення умов для подальшого професійного зростання; інформування співробітника про очікувані від нього результати; надання працівникам можливості самим контролювати власну результативність та розвиток;

- *розвиток*: створення основи для розвитку і розширення у працівника можливостей виконувати роботу як на нинішній посаді, так і на будь-якій іншій, яку він в перспективі міг би зайняти. Варто зазначити, що цей розвиток може стосуватися його поточної зайнятості, що дозволяє співробітникові розширити і збагатити сферу своєї відповідальності, удосконалити наявні навички і домогтися відповідної винагороди. Цей бік розвитку набуває особливого значення в плоских організаційних структурах управління, де кар'єрна драбина коротка, і будь-яке відхилення часто є найшвидшим шляхом наверх;

- *комунікація*: створення двостороннього каналу обговорення посадових функцій, очікувань, взаємин, професійних проблем і прагнень.

Крім того, атестації можуть послужити основою для ранжування співробітників за результативністю, особливо якщо рейтинги потрібні для відрядної оплати праці [1; 4; 6].

Варто зазначити, що аналогічні цілі переслідує і атестація персоналу в українських організаціях та на підприємствах. Проте дещо інакше вони інтерпретуються вітчизняними вченими в царині менеджменту персоналу. Так, в наукових працях російських та українських вчених блок цілей розвитку підмінюється групою цілей адміністративного

характеру, що віддзеркалює пережитки адміністративно-командної системи управління. В працях більшості українських науковців виокремлюють також три групи цілей: адміністративну, інформаційну, мотиваційну. За сутністю вони переплітаються з розглянутими нами вище, проте, на нашу думку, більш правильним є їх трактування в зарубіжному менеджменті, оскільки там вони більш повно віддзеркалюють призначення атестації персоналу в процесі управління результативністю.

Досягнення цілей атестації можливо тільки у разі дотримання менеджерами таких *принципів*, як:

- **об'єктивність** – незалежність результатів оцінювання від приватної думки або окремого судження, що проявляється в прийнятті рішень атестаційною комісією більшістю голосів, у можливості оскарження рішення комісії;
- **доступність** – зрозумілість процесу та критеріїв оцінювання суб'єктом і об'єктом оцінювання;
- **гласність** – широке ознайомлення працівників щодо порядку та методики проведення атестації;
- **результативність** – обов'язкове й оперативне прийняття дієвих заходів за результатами атестації.

*Атестаційне оцінювання* персоналу організації (підрозділу) – це спеціальні (безперервні або ті, що періодично проводяться) формалізовані заходи, в межах яких оцінюється сам працівник, його праця і результат діяльності, атестаційна оцінка акумулює результати роботи конкретних співробітників за певний період. Тут відбувається не порівняння їх між собою, а зіставлення зі стандартом роботи (порівнювати можна тільки те, наскільки один співробітник більше/менше відповідає вимогам, ніж інший) [5, с. 123].

Система атестаційного оцінювання персоналу складається з трьох *груп даних*:

- що оцінюється (результати, поведінка, успіхи);
- як оцінюється (процедури);
- за допомогою чого оцінюється (методи).

Проблему вибору істотних і несуттєвих якостей, меж прийнятності та неприйнятності дозволяють вирішити розроблені кадровими службами *основні процедури та методи оцінювання персоналу*. Суттєвим аспектом є використання загальних принципів під час розробки нормативних методичних матеріалів та обробки інформації.

Атестаційна оцінка дає можливість вирішити такі кадрові завдання в процесі управління результативністю:

- оцінити потенціал для просування і зниження ризику висування некомпетентних співробітників;
- оптимізувати витрати на навчання;
- підтримувати у співробітників почуття справедливості та підвищувати трудову мотивацію;
- організувати зворотний зв'язок зі співробітниками (інформувати їх про якість їхньої роботи);
- розробляти кадрові програми навчання і розвитку персоналу.

У фаховій науковій літературі з менеджменту персоналу вченими достатньо системно і ґрунтовно висвітлені питання щодо процедури та алгоритму оцінювання результативності персоналу. Так, російський науковець В. Веснин рекомендує для організації ефективної *системи оцінювання результативності* праці лінійним менеджерам:

- встановити стандарти результативності праці для кожного робочого місця та критерії її оцінювання;
- виробити політику проведення оцінювання результативності праці (коли, як часто і кому проводити оцінювання);
- зобов'язати певних осіб здійснювати оцінювання результативності праці;
- зобов'язати осіб, що проводять оцінювання, збирати дані про результативність праці;
- обговорити оцінку з працівником;
- прийняти рішення і задокументувати оцінку.

**Алгоритм оцінювання**, зокрема, передбачає:

- виявити досягнення і проблеми працівників;
- визначити їх сильні і слабкі сторони, а також якості (знання, навички, здібності, тип поведінки тощо), що впливають на виконання

службових обов'язків, і ступінь їх відповідності вимогам посади (робочого місця);

- дати рекомендації для подолання наявних розбіжностей, про способи заохочення (покарання), посадові переміщення, підвищення кваліфікації і розвиток.

*Під час процедури оцінювання* менеджерам варто дотримуватися *принципів* об'єктивності, справедливості, ясності, науковості, систематичності, комплексності, стратегічній орієнтованості [2, с. 47].

Традиційні схеми оцінювання досягнень працівників спираються на ідеї **програмно-цільового управління**. Співробітники спільно з менеджерами встановлюють цільові результати і показники ефективності і в ході систематичних перевірок оцінюють і обговорюють прогрес, порівнюючи проміжні результати з цільовими. Головний наслідок еволюції управління результативністю за останнє десятиліття – це увага не тільки до цілей, але і до засобів. Рух в цьому напрямку диктувався простим міркуванням: підвищення результативності та розвиток персоналу неможливі без розуміння не тільки того, **що?** потрібно зробити, але і **як?**

### Список використаних джерел:

1 Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Берон; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

2 Веснин В. Р. Управление персоналом / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.

3 Зоді Р. Ю. Бюджетування результативності / Р. Ю. Зоді, С. М. Лоуренс, Д. П. Лейсі. – К.: Інститут державного управління, Політехнічний інститут і Університет штату Вірджинія, Блексбер, 2011. – 147 с.

4 Измерение результативности компании / [пер. с англ.]. – [2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с. – (Классика Harvard Business review).

5 Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 483 с.

6 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.