

УДК 005.332.8

Трут О.О.,
кандидат економічних наук, доцент
завідувач кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет

ПЛАНУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Трут О.О. Планування індивідуальної результативності працівників у процесі управління організацією. Визначено складники процесу управління результативністю організації. Обґрунтовано сутність і роль планування індивідуальної результативності працівників. Розкрито управлінські операції та процедури планування індивідуальної результативності. Розглянуто угоду про результативність. Висвітлено індивідуальний план розвитку співробітника.

Ключові слова: ефективність, індивідуальний, менеджер, організація, план, планування, працівник, результат, результативність, розвиток.

Трут О.О. Планирование индивидуальной результативности работников в процессе управления организацией. Определены составляющие процесса управления результативностью организации. Обоснованы сущность и роль планирования индивидуальной результативности работников. Раскрыты управленческие операции и процедуры планирования индивидуальной результативности. Рассмотрено соглашение о результативности. Освещен индивидуальный план развития сотрудника.

Ключевые слова: эффективность, индивидуальный, менеджер, организация, план, планирование, работник, результат, результативность, развитие.

Trut O.O. Planning the individual performance of employees in the organization management process. The components of the process of managing the organization performance are determined. The essence and role of planning the individual performance of employees are substantiated. Management operations and procedures of individual performance planning are disclosed. An agreement on performance is considered. The individual development plan of the employee is described.

Key words: efficiency, individual, manager, organization, plan, planning, employee, result, performance, development.

Постановка проблеми. Невід'ємним складником процесу управління сучасною організацією є процес управління результативністю, який має циклічний характер і складається з декількох взаємопов'язаних, але необов'язково послідовних процесів. Суб'єктом процесу управління результативністю є лінійний менеджер, роль якого в системі управління результативністю є визначальною. Провідні дослідники найактуальнішою проблемою визнають готовність і здатність лінійних керівників управляти результативністю. «Якщо її не вирішити, впровадження системи управління результативністю закінчиться провалом», – зазначають вчені М. Армстронг та А. Берон [1, с. 33–34]. Основу процесів управління результативністю становить взаємодія їх учасників: менеджерів і очолюваних ними працівників, орієнтованих на результат.

Орієнтований на результат керівник чітко розуміє, що щоденні наслідки стратегічної результативності пов'язані зі стратегічними, тактичними та оперативними планами. Працівники орієнтованої на результативність організації розуміють, що хоча стратегічні управлінські плани створюють базис для операційних планів, саме від щоденного їх виконання залежить, чи досягне організація успіху. Орієнтований на результат керівник має усвідомити ці принципи, акцентуючи на щоденній результативності працівників, але водночас утримувати її в контексті стратегічного управління.

Вагомим складником процесу управління результативністю є планування індивідуальної та групової результативності. План визначає напрям розвитку на основі очікувань від кожного співробітника, що формулюються у вигляді цілей. Якщо основні цілі недостатньо чіткі, то й результат буде непродуктивним. Ретельне планування результативності створює середовище, в якому ретельна результативність є нормою, а не винятком. Проте в практиці вітчизняного управління це переважно рідкість. У кращому разі в більшості організацій розробляють індивідуальні плани роботи на рік, квартал, місяць, які є переліком індивідуальних завдань, доведених до робочих місць виконавців централізовано. Тому проблема планування індивідуальної та групової результативності лінійними менеджерами вітчизняних організацій є актуальною і потребує наукового розв'язання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На переконання зарубіжних вчених, спрощена модель процесу

управління результативністю організації охоплює такі управлінські дії: визначення цілей; управління досягненням цілей; порівняння результатів з цілями [1–3; 5]. Утім, конкретизація нами загальних функцій управління організацією щодо результативності на засадах процесного підходу дає змогу виокремити такі складники процесу управління результативністю організації: планування результативності; організування забезпечення результативності; мотивування персоналу до забезпечення результативності; контролювання досягнутих результатів [6, с. 202–203].

На думку американських вчених М. Армстронга та А. Берона, «планування результативності – це визначення напряму розвитку, узгодження цільових показників результативності з індивідуальними планами розвитку. План показує, що повинно бути зроблено, яким чином і яких результатів можна буде досягти. Він має перспективний характер, акцентує на діях, які повинні зробити співробітники, щоб розкрити свій потенціал, і спонукає їх розширювати межі можливого, усвідомлюючи, на що вони здатні. Крім того, план мотивує співробітників, даючи їм можливість досягати визначених цілей і вдосконалюватися, гарантуючи визнання керівниками їхніх досягнень. Але так само він ураховує й розвиток людей, сприяє їм у навчанні, забезпечує необхідну підтримку як у поточному періоді, так і в майбутньому» [1, с. 42].

Низка вчених підкреслює важливість ефективного *формулювання цілей* для процесу управління результативністю: «Це непросто. Іноді мені здається, що ми занадто зосереджуємося на ті важливі речі, які маємо «на виході» – документації, точності вимірювань і т. д., – на шкоду вирішального фактору «на вході» – якісної постановки цілей. Я думаю, ми недооцінюємо навички і знання, необхідні для того, щоб сформулювати і потім доносити до персоналу ясні, осмислені й повністю узгоджені цілі. Скажімо прямо, можна створити найвитонченіший процес оцінки, але якщо основні цілі недостатньо чіткі, то і результат буде непродуктивним» [2, с. 79].

Як відзначають російські вчені І. Немировський та І. Старожукова, «лінійним менеджерам необхідно сформулювати та озвучити свої *очікування* від роботи кожного працівника та дійти згоди про взаємні очікування не лише з підлеглими, а й із власними безпосередніми керівниками. Потрібно прояснити

очікування один одному. Найпоширеніша причина провалу керівників – відсутність попередніх домовленостей про те, що вони очікують від підлеглого. Кожен керівник повинен розуміти потреби своїх працівників й усвідомлювати, що всім їм притаманні загальні бажання і прагнення: бути успішними та гідно оціненими; професійно рости й навчатися; бачити перспективи професійного зростання; бути самостійними з незалежним мисленням; уміти працювати в команді та ін.» [5, с. 88–89].

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування управлінських операцій та процедур планування індивідуальної результативності працівників у процесі управління сучасною організацією.

Виклад основного матеріалу. У теорії зарубіжного й вітчизняного менеджменту чітко утвердилася думка про першочерговість і визначальну роль *планування* в процесі управління результативністю. Планування результативності також є процесом і за ознакою виконуваних робіт у часі структурується на такі управлінські операції та процедури:

- чітко визначити цілі й роль управління результативністю;
- описати способи досягнення цих цілей;
- забезпечити участь лінійних керівників і рядових співробітників у розробленні системи;
- опрацювати формулювання і виконання завдань: у якій вони будуть формі, як вимірюватимуться, як індивідуальні завдання пов'язуватимуться з корпоративними, як завдання будуть взаємно узгоджуватися;
- визначити основу для планування результативності;
- навчити співробітників розробляти індивідуальні плани розвитку і вбудувати їх у систему.

План визначає напрям розвитку на основі очікувань від кожного співробітника: що йому треба знати і вміти, як він повинен поводитися, щоб виконувати безпосередні обов'язки, а також розвивати свої навички та компетенції. Очікувані результати праці, вдосконалення знань і підвищення результативності узгоджуються з працівником. У плані також потрібно зазначити, як саме менеджери будуть забезпечувати підлеглим необхідну допомогу і здійснювати керівництво. Процес орієнтований на перспективу, хоча аналіз останніх даних результативності може стати в нагоді під час виявлення актуальних потреб у розвитку. За підсумками цього досягається угода про результативність – початок циклу управління результативністю.

Угода про результативність – підсумок процесу планування. Це результат спільного обговорення того, які очікування організація пов'язує з індивідом, і досягнення згоди із цього питання. Угоди про результативність ґрунтуються на результатах атестації. Оцінка досягнутого дає змогу сформулювати подальші вимоги до співробітника. Ці два процеси можуть здійснюватися одночасно під час бесіди працівника з менеджером. Окрім того, на угоди про результативність впливають плани або стратегії організації. Ними визначаються цілі або завдання відповідно до ієрархії, які мають утілитися в індивідуальні завдання або дії.

В угодах формулюються очікування – результати, які повинні бути досягнуті, і навички, знання та досвід, необхідні для цього. Також узгоджується, за якими критеріями буде оцінюватися результативність і які фактичні дані будуть основою для визначення рівнів ком-

петенцій. Дуже важливо задати й узгодити ці критерії на першому етапі. Менеджери і рядові співробітники спільно, а команди колективно будуть користуватися ними для контролю ходу процесу і демонстрації досягнень. В угоді про результативність фіксується узгоджений напрям розвитку і формується основа для вимірювань, зворотного зв'язку, оцінювання та розвитку співробітників у процесі управління результативністю.

Управління очікуваннями здійснюється на основі угоди між менеджером і співробітником. У процесі планування результативності очікування формулюються у вигляді цілей. Угода описує цілі роботи співробітника і способи вимірювання результатів цієї роботи. Після появи такої угоди складається план, що виконується протягом року, а потім проводиться оцінювання його виконання. Цілі розвитку в плані можуть бути кількісними (вимірювані цільові показники), вираженими в досягненнях (цільові закінчені ініціативи), або якісними (очікування від поведінки). Вони можуть пов'язуватися з роботою, наприклад описувати виконання вимог посадової інструкції (цільові результати). Навпаки, особистісні цілі описують цільовий розвиток або навчання співробітника. Їх доповнює перелік дій, які працівник повинен зробити, щоб удосконалити свої знання і навички, розкрити потенціал і підвищити результати власної праці або змінити поведінку певним чином.

Очікування повинні визначатися на основі посадового профілю, в якому описується суть посади і вказуються складники кінцевого результату роботи на цій посаді. Крім того, у посадовому профілі повинні бути перелічені компетенції (знання і навички), необхідні для виконання посадових завдань, і будь-які конкретні вимоги до поведінки співробітника в межах схеми компетенцій організації.

Таким чином, процес починається на етапі планування результативності з аналізу і, якщо є потреба, зміни поточного посадового профілю або створення нового. Для кожного складника кінцевого результату обговорюються й узгоджуються очікування і всі конкретні цільові показники або завдання, зміни в поведінці або вимоги в плані розвитку/навчання, пов'язані із цими сферами. Для досягнення угоди можна звертатися до схеми компетенцій у зв'язку з будь-якою зміною у вимогах до поведінки і рекомендаціях щодо їх виконання. Може виникнути потреба у подальшому навчанні. Тоді підсумком обговорення стає додаткова угода про способи вимірювання та оцінювання результативності у цій сфері. Це складна, але життєво важлива частина процесу. Необхідно узгодити, як і за якими показниками буде вимірюватися результативність або яким способом, на підставі яких фактів співробітник зможе підтвердити, що добре виконав роботу [1; 2].

Менеджерам необхідно постійно працювати над підвищенням продуктивності праці співробітників та їх постійним професійним зростанням і розвитком. Для обговорення перспектив кар'єрного росту та очікувань співробітника менеджерам необхідно зустрітися з кожним працівником. У провідних компаніях кожен співробітник має план власної кар'єри. Йому відомі його вартість і цінність як фахівця. Він знає, як йому потрібно розвивати себе й які кроки необхідно здійснити для подальшого кар'єрного зростання. Коли співробітник знає, які перспективи він має і що йому

потрібно робити для того, щоб досягти більш високих посад, його це мотивує іноді більше, ніж банальне підвищення зарплати.

У процесі планування результативності розробляється і узгоджується *індивідуальний план розвитку співробітника*. Це план дій, який буде виконуватися за підтримки безпосереднього керівника й усієї організації. Він може охоплювати формальне навчання, але набагато важливіше, щоб він містив більш широкий спектр розвиваючих заходів, зокрема можливості самостійного навчання, коучинг, роботу над проектом, розширення зон відповідальності та змістовності роботи. Якщо в організації проводиться оцінювання співробітників за даними з декількох джерел (наприклад, методом «360 градусів»), це цінна підмога під час виявлення потреб у розвитку.

Індивідуальний план розвитку фіксує узгоджені дії щодо підвищення результативності співробітника, вдосконалення його знань, навичок і компетенцій. Він може бути присвячений розвитку на його нинішній посаді, що допоможе йому краще виконувати поточну роботу. Ще важливіше, якщо, згідно з планом, співробітник покладає на себе більш широкі обов'язки, вчиться виконувати різноманітнішу роботу. На цій посаді план є елементом політики безперервного розвитку співробітників, в основі якої лежить переконання, що кожна людина здатна навчитися більшого і зробити свою роботу краще. Але план також повинен підвищувати кар'єрний потенціал співробітника.

У науковій професійній літературі триває дискусія про те, хто має розробляти індивідуальний план розвитку – самостійно працівник чи його безпосередній керівник. Як зазначають російські вчені І. Немировський та І. Старожукова, «у процвітаючих компаніях кожен співробітник працює так, ніби діє за вивіреном планом створення власної кар'єри. Ваше завдання як керівника полягає у тому, щоб спільно з кожним співробітником розробити його довгострокові цілі. Це не означає, що ви повинні дати вашим підлеглим детальний план просування вперед, – кожен співробітник повинен розробити його для себе сам. Багато керівників помиляються, думаючи, що повинні самі скласти план розвитку своїх підлеглих. Безумовно, якщо у компанії є стратегія, то існують і вимоги до розвитку *конкретних компетенцій (навичок і вмінь)* на конкретній посаді в найближчому майбутньому. Ваше завдання як керівника полягає не в тому, щоб дати членам своєї команди детальний план руху вперед, а в тому, щоб кожен розробив його для себе сам. Саме план професійного розвитку, розроблений самим працівником, але з вашою участю, підвищує шанси втілити його в життя» [5, с. 68–69].

Втім, зарубіжні дослідники проблеми управління результативністю, стверджують, що складанням індивідуального плану розвитку повинен займатися сам працівник, а якщо виникає потреба, то за допомогою свого менеджера. В індивідуальному плані розвитку перелічуються дії, які пропонується виконувати працівникові в інтересах свого навчання і розвитку. Співробітники самі відповідають за розроблення і реалізацію цих планів, проте мають можливість удаватися до допомоги організації або своїх керівників.

Індивідуальні плани розвитку співробітників також можуть розроблятися *спеціалізованими центрами роз-*

витку або атестації. Однак діяльність таких підрозділів має обмежений вплив на організацію. Тому дослідники проблеми управління результативністю вказують на необхідність залучення працівників у процеси планування кар'єрного росту і розвитку.

Складання індивідуального плану розвитку покликане стимулювати навчання, забезпечити співробітників знаннями і комплексом широко затребуваних навичок, які допоможуть їм підніматися кар'єрними сходами. Необхідно усвідомлювати різницю між складниками такого плану, спрямованими на навчання і розвиток співробітника. Більшість учених вважає, що навчання полягає у збільшенні обсягу знань або в удосконаленні наявних навичок, а розвиток – у переході на інший щабель життя або професійної діяльності. Першим поштовхом може бути створення, в їх термінології, «самоорганізуючої навчальної схеми». У межах цієї схеми деякі організації розуміють навчання широко, охоплюючи всі аспекти саморозвитку або передбачаючи такі види навчання, які майже не пов'язані з нинішньою роботою співробітника або навіть із його майбутньою кар'єрою. Інші обмежуються пов'язаними з поточною роботою навичками і знаннями або роблять великий акцент на майбутню кар'єру співробітника і досвід, який для цього буде потрібний.

Індивідуальні плани розвитку найчастіше віддають перевагу поточній роботі або кар'єрному зростанню, або їх поєднанню. Рідше на перше місце ставиться особистість співробітника. На думку дослідників, індивідуальні плани розвитку, зосереджені лише на формуванні навичок, необхідних для виконання нинішньої роботи, не викликають зацікавленості у більшості працівників. Плани, що відображають ширший погляд на людину та її майбутнє, сильніше стимулюють гнучкість і здійснюють на працівників більший вплив.

Складання *індивідуальних планів розвитку* є загальноновизнаним елементом процесу планування результативності та неодмінною умовою результативного управління організацією, адже розроблення індивідуального плану розвитку дає змогу виконавцям і лінійним керівникам:

- виявити, обговорити й узгодити потреби в навчанні на рік уперед;
- розподілити за пріоритетом і спланувати відповідні дії;
- узгодити і визначити терміни оцінювання виконання плану;
- за потреби спланувати заходи підвищення низької результативності.

Грунтовне вивчення нами *процесу планування результативності* дає змогу зробити висновок про те, що суттєвою його особливістю є планування заходів постійного навчання і розвитку працівників як засобів досягнення індивідуальних цілей і цілей організації. Тому, на думку дослідників результативного управління, індивідуальний план розвитку співробітника повинен відображати:

- сфери, в яких досягнуто необхідний рівень компетенцій, але бажаний подальший розвиток;
- цілі, для досягнення яких необхідне певне навчання і/або розвиток;
- брак кваліфікації, знань або недоліки в поведінці, які потрібно подолати для досягнення мети.

У фаховій літературі з менеджменту вчені рекомендують такий алгоритм розроблення індивідуального плану розвитку:

- виявлення потреб у навчанні;
- пошук способів задоволення цих потреб;
- планування дій;
- реалізація.

Індивідуальний план розвитку може мати вигляд бланка, в якому необхідно заповнити такі пункти:

- цілі кар'єри із зазначенням середньострокових і довгострокових стимулів, безпосередньо пов'язаних із роботою цього співробітника;

- життєві цілі (що надихає людину);
- професійні цілі (що спонукає співробітника професійно розвиватися на його нинішній посаді в короткостроковій і середньостроковій перспективах);

- завдання й очікуваний результат навчання та розвитку;

- заплановані дії із зазначенням часових меж;
- необхідна допомога;
- докази того, що захід було здійснено.

У бланку потрібно залишити місце для записів, де у вільній формі може бути описано, як навчання вплине на досягнення цілей і мотиви людини у цей момент, у найближчому майбутньому та у віддаленій перспективі.

Вчені узагальнили *професійні рекомендації* менеджерам із планування роботи зі співробітниками. Спершу необхідно зібрати про співробітників інформацію, яка допоможе краще зрозуміти їхні потреби і прагнення. Далі – виділити декілька годин і продумати, як будете розвивати кожного підлеглого в поточному році. Цю інформацію потрібно записати у свій план із розвитку підлеглих і внести до особової справи співробітників. Потім – провести неформальну зустріч із кожним працівником, висловити свою щирі зацікавленість в їхній професійній діяльності, встановити з ними особисті взаємини.

Довгостроковий успіх менеджера неможливий без якісної роботи підлеглих. А високі результати кожного з них дуже сильно, набагато сильніше, ніж можна припустити, залежать від щирої уваги і схвалення керівника. Тому менеджерам радять більше спілкуватися зі своїми працівниками. Індивідуальні зустрічі менеджера з підлеглими повинні бути впорядкованими, короткими, прямолінійними і простими. Водночас варто пам'ятати, що частота і тривалість зустрічей –

постійно мінливі показники. Потрібно приділяти співробітникам достатньо уваги, але не захоплюватися надмірно педагогічною діяльністю, коли це абсолютно не виправдано, коли зрозуміло, що результатів від цієї людини на цьому місці ніколи не буде. Ще один ключовий чинник успіху у взаєминах зі співробітниками – помірність, або поміркованість. Потрібно знайти оптимальний баланс і точно визначити час, який необхідно виділяти на спілкування зі співробітниками.

Висновки. Поглиблене вивчення нами процесу планування результативності дає змогу зробити висновок про те, що він має перспективний характер, акцентує на діях, які повинні зробити працівники, щоб розкрити свій потенціал, мотивує співробітників, даючи їм можливість досягати визначених цілей і вдосконалюватися, гарантуючи визнання їхніх досягнень. Суттєвою його особливістю є планування заходів щодо постійного навчання і розвитку працівників як засобів досягнення індивідуальних цілей і цілей організації.

Індивідуальний план розвитку є й головним елементом стратегії управління результативністю, оскільки він формує стійкі відносини між співробітниками і організацією, створює основу для планування та оцінювання результативності співробітника, команди й усієї організації, для подальшого навчання і розвитку, а також забезпечує більшу прозорість шляхів кар'єрного зростання, вимог до компетенцій і поведінки на різних посадах і різних рівнях організаційної ієрархії. Єдина схема компетенцій допомагає підвищувати стандарти і забезпечувати стабільно високий рівень результативності та поведінки на будь-якій посаді.

Впровадження індивідуальних планів розвитку зазвичай може супроводжуватися труднощами, адже річ не в тім, щоб написати ще один бланк для атестації за результативністю і роздати співробітникам заповнювати його. Недостатньо і надрукувати інструкцію з надією, що працівники самі в усьому розберуться. Менеджери, лідери команд і співробітники – всі повинні навчитися планувати індивідуальний розвиток. Вони мають разом вирішувати, як буде функціонувати цей процес і яка роль відводиться кожному. Кожен повинен усвідомити вигоди особисто для себе. Організація мусить розуміти, що її співробітникам знадобляться час і допомога, щоб звикнути до нової культури, в якій на них покладається більше відповідальності за власний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Армстронг М., Берон А. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014.
2. Армстронг М., Берон А. Performance management. Управление эффективностью работы; пер. с англ.; 2-е изд. М.: Hippo Publishing, 2007. 384 с.
3. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. М.: Альпина Паблишер, 2015. 316 с.
4. Нельсон Г., Пастернак Б. Результаты. Сохранить то, что работает, исправить то, что не работает и обеспечить превосходные результаты. М.: Best Business Books, 2013.
5. Немировский И., Старожукова И. Выдающийся руководитель. Как обеспечить бизнес-прорыв и вывести компанию в лидеры отрасли. М.: Интеллектуальная литература, 2015. 398 с.
6. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів: ЛТЕУ, 2018. 420 с.