

МОТИВАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

А. Т. Никифоренко

Механізм функціонування підприємства, впроваджуючого стратегічне управління, передбачає змінювання себе та свого гаслення.

Господарські системи, орієнтовані на стратегічне або традиційне управління, відрізняються організацією внутрішньої серії і, наперед за все, системою планування, оцінки діяльності, системою матеріального заохочення.

При переході від традиційного до стратегічного управління повинна змінитися система управління підприємством аж до введення системи подвійного управління, при якій робота на стратегічними проектами відокремлена від системи виробничого контролю. При цьому стратегічна робота виконується через стратегічну підструктуру, яка займається розробкою нових видів бізнесу.

Ефремов В. С. підкреслює, що стратегічне планування — це процес організаційного оновлення і трансформації [2, с. 18], тобто процес, який викликає зміни в організаційній структурі підприємства.

Раціональність організаційної структури визначає ефективність процесу управління як діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

На думку Шерпнєвої З. Є. та Оборської С. В. організаційна структура — це впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність [3, с. 284].

Таким чином процес організаційного оновлення і трансформації стосується всіх учасників, які забезпечують впровадження стратегічних змін.

Проведення впровадження організаційних змін потребує спеціальних знань і навичок певної кваліфікації, крім того не усвідомлення їх необхідності викликає побоювання, опір з боку персоналу.

Причинами опору змінам можуть бути:

- невизначеність у майбутньому;
- особлива зацікавленість окремих осіб чи груп працівників у збереженості свого статусу;
- почуття втрати посади;
- страх матеріальних збитків і втрат в наслідок змін, тощо.

Протидією опору та основою поведінки, активізацією зусиль персоналу підприємства, що спрямовані на стратегічні дії, завжди є мотивація праці.

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому, щодо досягнення індивідуальних і суспільних цілей діяльності підприємства. Стимулююча функція виявляється в тому, що вона, породжуючи в працівника переживання успіху чи невдачі і підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає його до діяльності в позитивному напрямку. Обсяг витрат праці залежить від оцінки виконавцем достатності її рівня, справедливості винагороди, узгодження рівня оплати з її результатами, визнання особистого внеску в загальний успіх й успішності в тому, що її буде отримано.

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів, що визначаються системою цінностей працівників й застосованими стимулами. Стратегічна діяльність потребує особливе заохочення. Проте це викликає сумніви необхідності існування в впровадженні організаційних змін винагорода, так як інструментом мотивації є винагорода. Гроші, в наш час, є одним з дійових мотиваторів діяльності людей.

Дослідження діяльності одеських підприємств у напрямку стратегічних організаційних змін свідчать про те, що вони недостатньо уваги приділяють стимулюванню впровадження цього процесу.

В сучасних умовах удосконалення системи стимулювання персоналу за стратегічні дії на вітчизняних підприємствах повинно враховувати накопичений зарубіжний досвід.

Згідно з концепцією І. Ансоффа ефективним засобом захисту стратегічної роботи є розробка так званого подвійного фінансування [1, с. 509], за яким бюджет підприємства поділяється на дві частини: оперативну і стратегічну.

На нашу думку, в стратегічній частині бюджету слід виділяти кошти на преміювання робітників, зайнятих на стратегічних роботах з подальшим розподілом їх по СГЦ і окремих особам. Дослідження І. Ансоффа, А. Чандлера та інших свідчать на створення механізмів трансформації організаційної структури згідно з загальними стратегіями, визначеними підприємством: стратегією зростання; стабілізації і скорочення. Тому заохочення працівників кожного СГЦ, створеного у рамках стратегічної структури, доцільно здійснювати з урахуванням оцінки їх комерційних результатів, пов'язаних з загальною стратегією підприємства. Тоді визначення оцінки комерційних результатів кожного СГЦ повинно здійснюватися за трьома категоріями:

- перша категорія: за забезпечення зростання;
- друга категорія: за стабілізацію;
- третя категорія: за скорочення, яке тільки що намітилося.

В залежності від категорії виконання стратегічних планів преміювання може нараховуватися у таких розмірах:

- перша категорія — 45 %;
- друга категорія — 28 %;
- третя категорія — 24 % від суми загальної премії.

Подальший розподіл премії між виконавцями деякі дослідники пропонують здійснювати із застосуванням коефіцієнту зайнятості виконавця в стратегічних роботах [3, с. 345]. Але коефіцієнт зайнятості виконавця не враховує якості виконаної роботи. Тому, на наш розсуд, найбільш доречно застосовувати коефіцієнт трудового внеску у здійснення роботи за стратегічною програмою, який передбачає справедливий розподіл

доходів. Преміювання окремого виконавця слід розраховувати за формулою:

$$P_e = P \cdot D_{сгц} \cdot K_{вн.сгц} \cdot K_{вн.вик.}$$

де P_e — премія виконавця стратегічної роботи; P — загальна сума премії за стратегічною частиною бюджету; $D_{сгц}$ — премія СГЦ в загальній премії за стратегічною частиною бюджету; $K_{вн.сгц}$ — коефіцієнт внеску СГЦ; $K_{вн.вик.}$ — коефіцієнт внеску виконавця.

Коефіцієнт внеску окремого виконавця розраховується з урахуванням значущості ознак в загальній оцінці за досягнення поставлених цілей та самої оцінки досягнення поставлених цілей СГЦ за тими ж ознаками. Модель визначення оцінки персоналу в загальній формі вивести дуже складно, оскільки не можна включити всі процеси, які визначені у функціональних параметрах.

Втім на практиці застосовується комплексна оцінка персоналу за бальною системою, яка визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак [4, с. 90].

Оцінка персоналу — цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікованого рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Кожна ознака ділових якостей може мати п'ять рівнів прояву та оцінюватися в балах:

- дуже низький — 1;
- низький — 2;
- середній — 3;
- вище за середній — 4;
- високий — 5.

Ознаками оцінки ділових якостей виконавців, за які нараховуються бали, можуть бути:

- компетентність;
- вміння організувати свою роботу;
- самостійність та ініціативність;
- ініціатива стосовно впровадження інновацій;
- працездатність, тощо.

У процесі такого оцінювання мають урахуватися особливості роботи виконавців, їх кількість і якість дають змогу найповніше охопити всі аспекти змісту роботи з урахуванням характеру того, чи іншого виду і особливостей діяльності. Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням значок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Коефіцієнт трудового внеску виконавця (*Кен.вик.*) розраховується за формулою:

$$K_{en.vik.} = \frac{\sum_{i=1}^m Z_{oPi} \cdot Op_{o.vi}}{\sum_{i=1}^m Op_{o.cq}}$$

де Z_{oPi} — питома значущість i -тої ознаки, за яку нараховуються бали; $Op_{o.vi}$ — оцінка рівня i -тої ознаки виконавця, бали; $\sum_{i=1}^m Op_{o.cq}$ — загальна оцінка всіх виконавців СПЦ за сукупністю ознак, бали.

Таким чином нарахування премії за даною методикою та її використання в практиці діяльності підприємств, певною мірою, допоможе запобігти опору стратегічним змінам, породжуючи в працівника переживання успіху чи невдачі і підтверджуючи прагматичність, або помилковість поведінки, спонукає його до діяльності у позитивному напрямку, підвищуючи мотивацію виконавців у впровадженні організаційних стратегічних змін.

Створення ефективного механізму внутрішньовиробничого заохочення виконавців за стратегічні роботи за допомогою врахування коефіцієнту трудового внеску надає справедливі можливості щодо посадового просування, справедливого розподілу доходів, потребує особливої уваги і тим самим забезпечує впровадження організаційних стратегічних змін, формування організаційної структури управління, подальше підвищення її потенційних можливостей майбутнього розвитку.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — С. 520.
2. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Уч.пособие. — М.: Финпресс, 1988. — С. 256.

3. Економіка підприємства.: Підручник / За ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге. — К.: КНЕУ, 2001. — 528 с.
4. Щершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. — Київ, 1999. — С. 384.

Резюме

В статье рассматриваются методические аспекты премирования исполнителей за соответствующий трудовой вклад.

Рецензент д-р эконом. наук, профессор В. Р. Кучеренко