

3) процедура, відповідно до якої акціонери, у володінні яких знаходиться велика кількість акцій (наприклад, 10 %) зможуть вимагати від ради директорів скликання позачергових зборів для обговорення питань, запропонованих такими акціонерами;

4) процедура, відповідно до якої певна кількість акціонерів може від імені АТ подати петицію в суд у випадку заборгованості директора”.

На часі запровадження цих принципів у законодавстві України.

1. *Управління акціонерним товариством (Корпоративне управління в Україні): Посібник. Століття, 1999. – 186 с.* 2. *Про оподаткування прибутку підприємств. Закон України від 22 травня 1997 р. № 283/97-ВР.* 3. *Про господарські товариства. Закон України від 19 вересня 1991р. №1576-ХІІ.* 4. *Богдан Стеценко. Система голосування на загальних зборах: необхідність та перспективи використання в Україні // Цінні папери України. – 2000. – № 5 (93). – С. 15.* 5. *Загальні принципи законодавства про акціонерні товариства. ОЕСР. – Стамбул, Туреччина, 9 – 11 грудня 1996 року.*

УДК 338.658.012.4

Г. Кіндерманн

Національний університет “Львівська політехніка”

ЗАСТОСУВАННЯ ЦІЛЮВИХ УГОД ПІД ЧАС МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

© Кіндерманн Г., 2002

Розкрито сутність цільових угод, обґрунтовано передумови і можливість їх застосування на підприємстві під час мотивації працівників апарату управління, запропоновано формуляр цільової угоди та методику його заповнення.

The essence of the target agreements (contracts) is revealed, the possibility of their use on enterprise in process of the motivations workman device of management is motivated, the card of the agreement and methods of its filling are offered.

В умовах загострення конкуренції, зростання вартості ресурсів важливим завданням є пошук механізмів оптимізації результатів діяльності підприємств інтенсивними методами. Як відомо, людський фактор розглядають як першочерговий об'єкт і засіб якісних змін на підприємстві. Огляд та аналіз літературних джерел, а також власні дослідження показують, що перспективним підходом стимулювання якісних характеристик працівників підприємства є застосування цільових угод, що сприятиме формуванню інтегрованої системи управління підприємством. Перед тим, як розглядати етапи розвитку та впровадження системи цільових угод, слід зосередити увагу на необхідних для цього передумовах.

Як стверджує Н. Біннер, сутність організаторських передумов, насамперед, полягає у необхідності чіткого визначення завдань працівників апарату управління і усвідомлення ними повної відповідальності за їх виконання. Виробничі завдання повинні формулюватися з орієнтацією на цілі, вони мають бути однозначно сформульованими. Працівники апарату управління повинні виконувати завдання без додаткових вказівок і роз'яснень менеджерів вищого рівня управління. Їх рішення повинні впливати з цілей і завдань, визначених останніми [3, с.10].

Щодо персональних передумов, то йдеться про узгодження мотивації та кваліфікації керівників. Зв'язок заданих цілей та завдань, які звідси випливають, мусять бути явними і узгодженими для них. Постійна робота над вдосконаленням кваліфікації, наприклад, навчанням, має проводитись для того, щоб керівники могли динамічно вливатись у систему управління підприємством, наприклад, у ролі співвласників підприємства.

Західні дослідники стверджують, що головною управлінською передумовою застосування цільових угод є підтримка належного рівня виробничої культури. Засобом формування і підтримки необхідного рівня виробничої культури є управлінська кооперація. Виробнича культура значною мірою визначається на вищих рівнях управління, тому керівник підприємства повинен, як і усі інші на підприємстві, використовувати систему цільових угод як інструмент управління [1; 2; 3].

Вищевказані передумови повинні підтримуватись за допомогою методичних передумов. Їх зміст полягає у адекватній структуризації багатопланового процесу постановки цілей і завдань, які включаються в цільові угоди. Початковим етапом управлінського процесу є постановка стратегічної цілі підприємства та формування концепції її реалізації. Стратегічна мета і концепція її досягнення має відображати систему цінностей підприємства.

Передумовою усіх підприємницьких цілей є підприємницька філософія. Її зміст лягає в основу положень, що включаються у цільові угоди. Керівництво підприємства встановлює в цих межах свої довгострокові підприємницькі цілі, з яких випливають цілі відділів і служб [3, с.17].

Соціальні передумови стосуються однаковою мірою як управління підприємством в цілому, так і апарату управління зокрема. Йдеться про кооперативне подолання конфліктів на основі взаємної довіри. Довіра досягається тіснішим спілкуванням керівників різного рівня на основі участі, яку беруть працівники в системі цільових угод. Ця довіра повинна бути обов'язково задокументована через договірні положення, наприклад, у формі виробничих угод, причому рада представників робітників і службовців також повинна бути включена у виробничу угоду. Зміст такої угоди полягає тому, що договірні сторони зобов'язуються дотримуватись узгоджених методів досягнення цілей в межах системи цільових угод. Важливим для довіри є і те, що жоден з учасників не може проти волі іншого розірвати укладену угоду.

За результатами теоретичних досліджень, цільові угоди доцільно використовувати до працівників апарату управління, оскільки цілі усіх інших працівників є менш гнучким об'єктом управління й відповідно застосування до них цільових угод є менш раціональним. З огляду на це подальшим розгалуженням цілей підприємства можна знехтувати, оскільки усі особи, яких ця система стосується, знаходяться виключно на рівні видів діяльності підприємства, його відділів, служб і підрозділів.

Мотиваційні передумови в системі цілей західні економісти розглядають як кінцеві, оскільки вони становлять велику цінність для результативності загальних дій щодо управління персоналом. Працівник, у якого зростає зацікавлення у змісті виконуваної ним роботи, здатен підвищити продуктивність своєї праці і отримати матеріальну винагороду, що і є мотиваційною цінністю. Участь у розподілі прибутку у формі винагороди, орієнтованої на продуктивність і на результат, є гарантією самостійного виконання завдань під власну відповідальність та досягнення підприємницьких цілей стосовно продуктивності, гнучкості та економії витрат [1; 3].

Вищезгадані передумови повинні бути виконані для того, щоб успішно впровадити нову систему цільових угод. При цьому слід нагадати, що більшість з цих передумов можуть бути виконані лише введенням цієї нової системи, а інші якраз є необхідні для її введення, тобто вони вже повинні бути у наявності.

Розглянемо чотирифазову концепцію впровадження системи цільових угод. На першій фазі проводиться семінар, на якому:

- визначаються завдання структурних підрозділів підприємства;
- пропонуються завдання керівниками структурних підрозділів, обов'язок виконання яких вони згодні взяти під свою відповідальність;
- узгоджуються завдання структурних підрозділів, визначених керівниками вищої ланки управління, із завданнями керівників структурних підрозділів підприємства;
- укладаються цільові угоди.

У рамках системи цільових угод семінар з елементами дискусії виконує функцію синхронізації діяльності підприємства в цілому і окремих керівних кадрів. Для такого семінару рекомендується запросити фахівців, які могли б провести відкритий тренінг для працівників апарату управління підприємства. Мета семінару – досягти розуміння і прийняття положень, які вносяться до цільових угод серед управлінського персоналу. У результаті проведення семінару необхідно встановити: цілі підприємства; вихідні пункти для цільових угод з погляду їх учасників; загальне розуміння інструменту управління та оцінки в системі цільових угод; переваги пропонованої системи для персоналу.

Перевагами системи цільових угод для менеджменту підприємства та окремих керівних кадрів є [3, с.26]:

- швидке виявлення вузьких місць і кращий контроль за допомогою обговорень між керівництвом і персоналом;
- розвиток єдиної культури централізованого управління; усвідомлення взаємозв'язку між підприємницькими цілями, цілями підрозділів і працівників апарату управління;
- об'єктивний контроль продуктивності;
- полегшення виконання управлінських завдань завдяки їх делегуванню;
- покращання мотивації і підвищення задоволення завдяки залученню власних інтересів та власної творчості та самоконтролю при досягненні цілей.

На другій фазі відбувається навчання працівників апарату управління. Цей етап передбачає ранжування працівників апарату управління за цілями, функціональними обов'язками і організацію співпраці керівників вищої ланки управління з іншими працівниками апарату управління у діалоговому режимі (тут відбувається кооперація процесу прийняття управлінських рішень між керівниками різного рівня шляхом делегуванням керівниками вищого рівня управління частини повноважень керівникам нижчого рівня управління).

У навчанні беруть участь усі працівники управлінського рівня, які укладають цільові угоди. Відділ кадрів представляє список осіб, які беруть участь в програмі цільових угод. Для того, щоб могли бути розроблені окремі навчальні заходи для цих осіб, треба узгодити розподіл праці між ними в межах даної системи.

Завданнями окремого працівника і керівника відділу в межах системи цільових угод є, враховуючи свої особисті цілі, запропонувати начальнику цілі відділу і разом з ним встановити необхідні для цього виробничі стандарти. Крім того, він повинен мати змогу в

кінці року зі своєї позиції оцінити досягнення поставлених цілей. Як видно з цих завдань, обов'язковим для цієї системи є хороший комунікативний зв'язок між підлеглими і керівниками. Тому основою навчальних заходів для працівників повинно бути, перш за все, здобуття навиків комунікативності. Ці стимулюючі заходи повинні бути письмово зафіксовані у формулярі цільових угод, наведеному у таблиці. Важливим змістом навчання при цьому є, наприклад, кооперація у подоланні конфліктів. Із змістом навчання працівники повинні бути ознайомлені за допомогою відкритих курсів на семінарах з елементами дискусії. При цьому найзручнішим навчальним методом є групова дискусія. Працівник повинен точно і якісно висловлюватись щодо своїх уявлень та бажань на майбутній цільовий період, для того, щоб переконати свого керівника в правильності своїх думок і, отже, забезпечити собі з ним вільну дискусію-обговорення.

Керівник у межах програми цільових угод має узгодити із своїм працівником в діалозі-обговоренні цільової угоди запропоновані працівником цілі, визначити проміжні цілі, на основі цього поставити конкретні завдання на найближчий період. Наступним його завданням є перевірити узгоджені проміжні цілі, наприклад, поквартально, в так званих проміжних і контрольних діалогах-обговореннях оцінки досягнення цілей. Це необхідно для визначення рівня досягнення цілі. Такі діалоги-обговорення допомагають начальнику збудувати основу довіри між собою і своїм працівником, яка служить покращанню комунікації та кооперації. Передумовою цього є правильне проведення начальником діалогу-обговорення.

Керівник вищої ланки управління за допомогою семінару з елементами дискусії повинен перевірити, чи всі працівники апарату управління виконують управлінські та соціальні передумови даної системи. В протилежному випадку, у формулярі цільових угод повинні фіксуватись інші, придатні для цих передумов навчальні заходи та методи.

Завданням кадрового відділу в межах програми цільових угод є виконання ролі посередника при виникненні проблем у системі цілей. Як внутрішній консультант, він може виконувати функцію моніторингу системи цільових угод з метою відстеження резервів вдосконалення системи. Його завданням є також збір документів щодо передбачених навчальних заходів і проведення за згодою керівників різного рівня заходів, націлених на впровадження і вдосконалення системи цільових угод.

Оскільки кадровий відділ в межах програми цільових угод має цілу низку завдань щодо покращання передачі інформації та контролю самого процесу, то рекомендується в межах відділу кадрів вибирати внутрішнього консультанта і тоді, відповідно, за допомогою курсів готувати його до цієї роботи. Навчання такого консультанта повинне відбуватися через професійного зовнішнього тренера. Консультант мусить бути ознайомлений з управлінською концепцією, яка становить основу системи цільових угод, її ознаками та схемою перебігу. Це потрібно для його готовності відповідати на можливі запитання зі сторони осіб-учасників стосовно історії чи значення нової системи. Більше того, внутрішній консультант має володіти навиками подолання конфлікту, відвертості та кооперації. Для того, щоб внутрішній консультант міг контролювати систему управління персоналом підприємством, необхідно скласти різноманітні формуляри для цієї системи.

Формуляр цільової угоди

| ЦІЛЬОВА УГОДА ТА ОЦІНКА ВИКОНАНОЇ РОБОТИ | |
|--|--|
| Прізвище, ім'я працівника _____ | |
| Особистий номер (відділ) _____ | |
| Дата і підпис _____ | |
| Прізвище, ім'я керівника _____ | |
| Особистий номер (відділ) _____ | |
| Дата і підпис _____ | |
| Цільова угода на період | |
| Від _____ до _____ | |
| Дата обговорення цільової угоди _____ | |
| Дати проміжних обговорень: | |
| Обговорення 1 _____ | |
| Обговорення 2 _____ | |
| Обговорення 3 _____ | |
| Дата загальної рецензії _____ | |
| Дата стимулюючого обговорення _____ | |
| А) Цілі, спільно узгоджені між керівником і підлеглим, які необхідно досягнути найближчим часом | Б) Стандарти, спільно узгоджені між керівником і підлеглим, якими повинні вимірюватись досягнуті цілі |
| Ціль 1 _____ | Ціль 1 _____ |
| Термін _____ | Термін _____ |
| Ціль 2 _____ | Ціль 2 _____ |
| Термін _____ | Термін _____ |
| Ціль 3 _____ | Ціль 3 _____ |
| Термін _____ | Термін _____ |
| Цілі, запропоновані керівником _____ | |
| Цілі, запропоновані працівником _____ | |
| В) Оцінка досягнутих результатів із врахуванням факторів впливу за такими критеріями: | |
| 1 – ціль не досягнута; | |
| 2 – ціль не досягнута в деяких сферах; | |
| 3 – ціль досягнута як очікувалось; | |
| 4 – досягнення цілі перевищує очікування | |
| Цілі | Критерій оцінки досягнення цілі, обґрунтування у вигляді тез |
| Ціль 1 | _____ |
| Ціль 2 | _____ |
| Ціль 3 | _____ |
| Г) Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які вплинули на досягнення цілей: | |
| _____ | |
| _____ | |

| | |
|---|--------------------------------|
| Д) Оцінка потенціалу працівника за такою шкалою: | |
| <input type="checkbox"/> Працівник в стані зайняти вищу посаду на підприємстві. <input type="checkbox"/> Працівник в стані після інтенсивної підготовки обійняти вищу посаду на підприємстві. <input type="checkbox"/> Працівник в стані взяти на себе виконання значної кількості важливих завдань і проектів у межах посади, яку він обіймає. <input type="checkbox"/> Працівник задовольняє вимоги керівництва в межах своєї компетенції. <input type="checkbox"/> Працівник ще не задовольняє вимоги керівництва в межах своєї компетенції. <input type="checkbox"/> Працівник зараз і надалі не в стані у повному обсязі виконувати завдання, які стосуються його компетенції | |
| Е) Загальна оцінка діяльності працівника | |
| Виробнича поведінка (готовність до дій, самостійність, ініціативність, цілеспрямоване застосування знань і навиків) _____ | |
| Підприємницьке мислення та вчинки _____ | |
| Управлінська поведінка (здатність до чіткої постановки завдань, комунікабельність) _____ | |
| Є) Заохочуючі заходи, які необхідно застосувати для стимулювання працівників | |
| _____ | |
| _____ | |
| Ж) Позиція працівника | |
| _____ | |
| _____ | |
| Дата і підпис керівника _____ | Дата і підпис працівника _____ |
| _____ | _____ |

На третій фазі відбувається формування концепції управління персоналом за цілями, яка передбачає: остаточну ідентифікацію цілей підприємства, його підрозділів і працівників апарату управління; організацію співпраці керівників вищої ланки управління з іншими працівниками апарату управління у діалоговому режимі з метою наближення цілей керівників різного рівня управління.

Концепція системи управління персоналом за цілями подається у формулярах. Їх необхідно складати для контролю з боку внутрішнього консультанта і для загальної орієнтації щодо перебігання процесів в межах системи управління підприємством за цілями. Ці формуляри використовуються в різних діалогах з працівниками з метою письмового фіксування результатів розмови як основи для оцінки в кінці цільового періоду. Оцінка здійснюється для визначення можливої частки винагороди керівника, а при ймовірному недосягненні цілі – для визначення потреби у підвищенні кваліфікації конкретної особи. Формуляр охоплює прізвище та ініціали, а також різні дати, такі, як проміжок часу, в межах якого діє цільова угода, дати окремих проміжних діалогів, дати діалогу оцінки досягнення цілі та діалогу-виклику. У першій колонці (позиція А) необхідно узгодити кількість та якість цілей між працівником та начальником на найближчий цільовий період, а оскільки на один цільовий період не повинно задаватись надто багато цілей, то тут передбачено місце лише для шести цілей. У другій колонці (позиція Б) вказані визначені обома сторонами ті

виробничі стандарти, які мають важливе значення для вимірювання ступеня досягнення цілі. Крім узгоджених, тут вказуються також ті цілі, які запропонували на майбутній період, незалежно один від одного, керівник вищого рівня управління та інший працівник апарату управління. Це необхідно для того, щоб при узгодженні цілей зупинитись на особистих бажаннях обох сторін. Позиція В передбачає оцінку виконаної роботи, а позиція Г – фактори впливу на досягнення визначених цілей. Щодо факторів впливу, йдеться про те, щоб перед самою оцінкою виконаної роботи спочатку оцінити, чи на досягнення цілі впливали різного роду можливі внутрішні та зовнішні фактори. Прикладом впливу внутрішнього фактора могла б бути реструктуризація організації, і працівник не міг би сконцентруватись на власних узгоджених цілях. В колонці “Оцінка виконаної роботи” оцінюються досягнуті результати із урахуванням факторів впливу. Оцінка дається окремо для кожної цілі. Причому для керівника важливим є те, щоб у своїй оцінці він дотримувався заданих категорій.

Результатом оцінки має бути визначення рівня досягнення кожної узгодженої цілі. Цей рівень і буде основою для варіативної винагороди. У пункті Д “Оцінка потенціалу працівника” та в пункті Е “Загальна оцінка” начальник оцінює працівника, з одного боку, стосовно його потенціалу, а з іншого, – стосовно його загальних досягнень.

Потенціал працівника є вираженням його здібностей і талантів з огляду на теперішнє і майбутнє поле діяльності. Крім того, результати оцінки є основою для майбутнього становлення працівника і можливостей його підйому по службовій драбині. Проводячи оцінку, керівник вищої ланки управління повинен дотримуватись існуючої заданої схеми. Загальна оцінка має бути інструментом відстеження чинників, які характеризують якісні зміни роботи працівників апарату управління.

Залежно від результатів оцінки, керівник у пункті Є “Стимулюючі заходи” визначає, що ще повинен здійснити працівник стосовно своїх потенціалів та власного робочого місця. На закінчення працівник в пункті Ж “Позиція працівника” може письмово викласти свою точку зору щодо загальної системи цільових угод та оцінювання виконаної роботи. Формуляр після того, як його підписали обидві сторони, віддається у відділ кадрів. Тільки після цього можливим є рішення про застосування матеріального стимулювання працівників або про організацію навчальних програм для підвищення кваліфікації кадрів.

Четверта фаза передбачає проведення тренінгу, в якому брали би участь ті, хто вже має досвід щодо цільових угод. За Беккером, тренінг – це, перш за все, психічний, а також частково і фізичний супровід керівних кадрів за допомогою консультанта в рамках окремого поетапного обговорення. Консультант може пропонувати керівним кадрам від рекомендацій щодо етикету за столом, до правил поведінки в різних управлінських ситуаціях, а також допомогу стосовно відповідних умов тренінгу. Як правило, під час проведення тренінгу завданням консультанта є усунення перешкод у дотриманні інтересів чи строків та ініціювання процесів самоорганізації для того, щоб подолання проблеми за його допомогою було як можна ефективнішим. Змістом розмови є, перш за все, проблеми на робочому місці, наприклад, рольові конфлікти між сім'єю та професією, подолання стресу, напруження у відділі, управлінські проблеми та недостатній рівень мотивації серед підлеглих [1; 2].

В контексті системи цільових угод тренінг виступає в кожній вищезгаданій фазі. В першій фазі загальний семінар проводиться за допомогою зовнішнього консультанта, який допомагає керівним кадрам у формулюванні їх цілей та очікувань. Це саме стосується і

другої фази – фази навчання, коли консультанту відводиться тут основна роль. Тренінг необхідний для впровадження системи та її безперешкодного проведення. Це завдання повинен перейняти, в першу чергу, зовнішній консультант, тобто він повинен бути присутнім при першому діалозі обговорення цільової угоди між начальником і адміністративним працівником та прокоментувати, а при необхідності і розв'язати чи виправити можливі проблеми та помилки обох сторін стосовно цільової угоди. Рекомендується також, щоб в деяких обговореннях були задіяні і внутрішні консультанти, оскільки саме вони мусять піклуватись про надання допомоги при ще існуючих проблемах після того, як зовнішній тренер покине підприємство. Завдання зовнішнього консультанта стосується не тільки системи цільових угод як оцінювального інструмента, він повинен бути також задіяний при введенні виплати винагороди, орієнтованої на успіх та продуктивність [1; 2].

Саме винагорода за досягнення конкретних показників працівниками апарату управління лежить в основі побудови успішної системи управління персоналом. Найкращою передумовою цієї підприємницької філософії реалізації цілей є введення управлінської концепції участі у розподілі прибутків. На основі цілей орієнтованої результативної надбавки працівники беруть участь у прибутках підприємства. Багато говорить на користь того, що працівник завдяки його участі у розподілі прибутків може почувати себе як власний підприємець на підприємстві. Як високомотивований менеджер, він творчо і з орієнтацією на успіх працює на "своєму" підприємстві.

Якщо працівники підприємства завдяки ефективному управлінню персоналом відповідно підготовлені до виконання своїх завдань і додатково мотивовані участю у розподіл прибутків, тоді успіх такого підприємства є майже гарантований. За допомогою діалогів-обговорень необхідно встановити, який обсяг навчання та стимулювання необхідний працівникам, щоб вони були готові до виконання своїх виробничих завдань. При цьому оцінку діяльності працівників необхідно проводити за трьома і основними критеріями: кількісні цілі; якісні цілі; досягнення цілі через застосування навиків та фахових знань. Працівник на основі зарахованих балів оцінки може претендувати на прибуткову надбавку.

Завдяки впровадженню концепції управління за цілями і участі працівників у розподілі прибутків працівники:

- більш мотивовано і успішно будуть виконувати свої завдання;
- сильніше ідентифікуватимуть себе з підприємством;
- отримають можливість самостійно керувати своїми завданнями і самостійно приймати рішення;
- отримуватимуть задоволення від роботи, почуватимуть себе авторитетними, кваліфікованими працівниками.

1. Becker Fred G. *Lexikon des Personalmanagement, originalausgabe.* – München, 1994.
 2. Becker Fred G. *Strategische Ausrichtung von Beteiligungssystemen; In: Endgeltsysteme-Lohn,* 1996. 3. Binner Nartmut F „Mitarbeiterorientierte Denk- und Handlungsansätze“ in *REFA-Nachrichten Fachbeiträge,* 1995.