

**Трут О.О.**кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту

Львівського торговельно-економічного університету

## ЛІНІЙНИЙ КЕРІВНИК ЯК СУБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розкрито переваги концепції управління результативністю організації. Обґрунтовано визначальну роль лінійного керівника в процесі управління результативністю організації. Визначено конкретні функції лінійного менеджера організації в цьому процесі. Аргументовано засоби лінійних керівників в процесі управління результативністю організації. Адаптовано матрицю професійних компетенцій управлінських працівників.

**Ключові слова:** компетентності, керівник, менеджмент, організація, професіоналізм, результат, результативність, цілі, управління.

Раскрыто преимущества концепции управления результативностью организации. Обосновано определяющую роль линейного руководителя в процессе управления результативностью организации. Определены конкретные функции линейного менеджера организации в этом процессе. Аргументировано средства линейных руководителей в процессе управления результативностью организации. Адаптировано матрицу профессиональных компетенций управленческих работников.

**Ключевые слова:** компетентности, руководитель, менеджмент, организация, профессионализм, результат, результативность, цели, управление.

The convincing arguments for the practical use of tools and instruments of the performance management concept by domestic managers are its proven advantages: the ability to distribute among employees a unified understanding of the organization's mission and its values; the ability to specify what result should be provided by each employee and how; the strengthening of employees' motivation and responsibility; the opportunity to lay the foundation for developing the individual plans of development and improvement; the employees' possibility to track their own performance and managers' possibility to evaluate the performance of subordinates; the providing of feedback. The role of a line manager in the performance management system is crucial, and normally it is not possible to impose it. The introduction of this system by line managers should be their personal decision, based on the understanding of the benefits of the performance management to them personally and to the entire organization. The concept of the performance management equips line managers with tools, the application of which is necessary and sufficient prerequisites for its successful implementation: the leadership starting with the upper level of organization management; the involvement of line managers in the development and implementation of the performance management process; the use of competencies in the performance management as a key indicator for evaluating the results of managers' work; the use of a 360-degree feedback; the regular monitoring of staff feedback on performance management and troubleshooting; the systematic training of managers in performance management skills; the continuous mentoring and support of each manager as an addition to formal training. The leadership is the main and essential prerequisite for implementing the performance management system in an organization. The performance management system works perfectly if it is run by competent managers. Therefore, the performance management and skills needed for this must be an integral part of initial and continuing training as well as managers' advanced training. While creating the performance management system, managers should first of all take into account the interests of employees and inform them of what way this will be done. The solving of this problem is possible from the point of view of the interested parties. This approach implies that a divergence of interest is possible and is implemented in accordance with the principles of morality and justice. Managers need to strengthen their performance management with a set of values and the vision that would explain to employees what attitude towards themselves and their management' attitude to their work they can expect. A lot of employees at domestic organizations associate the performance management with the values of an organization and see the reflection of this complex in the behavior which they expect of their managers. Line managers need to take into account the ethical aspect of the performance management, which is revealed most in assessing the achieved level of performance. While assessing the employees' performance, managers should consider not only the results, but also the conditions in which these results were achieved, and the impact of the

system in which the work was performed, and other external factors. At the same time, the key factors are the quality of managers' managerial work and their interest in the development of their subordinates. Implementation of the performance management system by line managers is accompanied by the following typical obstacles and errors: the neglecting of system factors; the inconsistency of the evaluation process; the erroneous focus on financial rewards; the consideration of the methodology of performance management as a tool for oppressive or repressive control.

**Keywords:** competencies, manager, management, organization, professionalism, result, performance, goals, control.

**Постановка проблеми.** Зміцнення ринкових відносин в національній економіці України, євроінтеграційні економічні процеси спонукають як теоретиків, так і менеджерів-практиків до пошуку та запровадження сучасних інноваційних технологій управління, зокрема, і методології *управління результативністю організації*. Управління результативністю – це управлінська політика чи діяльність, що сприймається вищим керівництвом як засіб підвищення результативності організації і є інструментом менеджерів, а не відділу управління персоналом. До того ж практична реалізація цієї концепції вимагає врахування передумов і вирішення низки проблем. Провідні дослідники найактуальнішою проблемою визнають *готовність і здатність лінійних керівників управляти результативністю*. «Якщо її не вирішити, впровадження управління результативністю закінчиться провалом», – зазначають вчені М. Армстронг, А. Берон [2, с. 33-34].

Переконливими аргументами необхідності запровадження в практику управління українськими менеджерами засобів та інструментів концепції управління результативністю є її *доведені переваги*: здатність поширити серед співробітників єдине розуміння місії організації та її цінностей; спроможність уточнити який результат повинен забезпечити кожен співробітник і яким чином; посилення мотивації та відповідальності співробітників; змога закласти основу розробки індивідуальних планів розвитку і вдосконалення; можливість співробітників відстежувати власну результативність, а керівникам – оцінювати результативність підлеглих; забезпечення зворотного зв'язку [2, с. 32]. Втім, варто зауважити, що більшість вітчизняних керівників не усвідомлює значимості та їхньої ролі в побудові ефективних сучасних систем менеджменту, свідомо чи несвідомо нехтуючи знаннями світової теорії менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Автори концепції управління результативністю американські вчені М. Армстронг, А. Берон зазначають, що це справа *лінійних керівників*. Це не методика управління персоналом в арсеналі кадрової служби організації. Процес управління результативністю в кінцевому підсумку є корисним чи поганим настільки,

наскільки добрі чи погані менеджери, які його здійснюють. Одні з них в цьому аспекті значно випереджають інших, але ви можете дати їм на допомогу чимало інструментів [1; 2].

На думку Г. Кокінза, «...сьогодні керівники, які звикли командувати і тримати все під своїм контролем, котрі хочуть бачити в своїх підлеглих фізичну силу, а не мізки, стикаються з серйозними проблемами. Зрештою, все роблять люди, а не комп'ютери або машини, які виступають лише як засоби досягнення результатів. І більшість працівників далеко не в захваті від того, що кожен їх крок контролюється. *Кращі результати показують люди і команди, які керують самі собою, будучи забезпечені певним напрямом і своєчасним зворотним зв'язком. Менеджмент створює вартість і досягає результатів, розвиваючи здібності людей*» [4, с. 68].

Як зазначають російські вчені І. Немировський, І. Старожукова, «в основі управління результативністю лежить розвиток довірливих, плідних, і в той же час взаємно вимогливих відносин, при яких будь-які проблеми можна обговорювати відкрито і на благо результатів. Результати досліджень показують, що найбільше результативність співробітника залежить від того, які у нього стосунки з безпосереднім керівником. Причому абсолютно ніякого значення не має, працює співробітник в одній з найбільших міжнародних компаній або в компанії зі штатом у 30 осіб» [5, с. 49].

Завдання менеджерів в системі управління результативністю полягає в їх умінні ефективно керувати власними командами. Тому, на нашу думку, *передумовами запровадження системи управління результативністю організацій українськими менеджерами є не лише наявність лідерських здібностей і навичок професійного управління, але і можливість самостійно наймати і формувати команду односторонців – виконавців, що, на жаль, не завжди реально в умовах української дійсності*.

**Метою статті** є обґрунтування визначальної ролі та функцій лінійного менеджера у формуванні системи управління результативністю організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Роль лінійного керівника в системі управління результативністю є визначальною, і переважно

її нав'язати неможливо. Впровадження цієї системи лінійними менеджерами має бути їх особистим рішенням, що ґрунтується на розумінні переваг управління результативністю для них особисто й для всієї організації. Концепція управління результативністю озброює лінійних менеджерів *засобами*, застосування яких є необхідними і достатніми передумовами її успішної реалізації:

- лідерство, починаючи з верхнього рівня управління організацією;
- залучення лінійних керівників до роботи та реалізації процесу управління результативністю;
- використання компетенцій в управлінні результативністю як ключового показника оцінювання результатів праці менеджерів;
- зворотний зв'язок за методом «360 градусів» або атестація керівників підлеглими;
- регулярний моніторинг відгуків співробітників щодо управління результативністю та усунення недоліків;
- систематичне навчання менеджерів навичкам управління результативністю;
- постійне наставництво та підтримка кожного менеджера, як доповнення до формального навчання [2; 4].

Варто погодитися з тим, що *лідерство* є головною і необхідною передумовою запровадження системи управління результативністю в організації. «Менеджменту організації потрібно відучитися від традиційних способів ведення бізнесу. Тепер керувати підприємством варто, орієнтуючи себе, своїх клієнтів і постачальників в одному стратегічному напрямку. Роль лідера полягає в тому, щоб визначити цей напрямок і мобілізувати людей за собою. Між управлінням і лідерством існує велика різниця. Лідерство часто визначається як напрямок, приведення у відповідність, розроблення бачення, винагорода, ентузіазм, вміння надихнути людей. На противагу цьому управління асоціюється з виконанням. Уміння прорахувати ризик і прийняти з урахуванням цього ризику рішення розмежовує управління і лідерство. Для управління характерно уникнення ризику, лідери йдуть на нього. Ефективне лідерство буде досягнуто шляхом усунення ризиків або зменшення їх до мінімального рівня з точно розрахованими шансами на успіх. Невпевненість і ризик завжди присутні, але їх можна зменшити. Менеджери, що уникають ризиків, можуть стати лідерами, якщо будуть відважними, щоб піти на прорахований ризик» [4, с. 17-18].

Система управління результативністю відмінно працює, якщо нею займаються *компетентні менеджери*. Ті, хто не повною мірою відповідає поведінковим вимогам до їх посади,

зазнають труднощів, оскільки в межах цього підходу повинні приймати певні рішення ділового характеру і розумно їх обґрунтовувати.

Варто зазначити, що питання формування відповідних *професійних компетенцій* менеджерів активно обговорюються в науковій та науково-практичній літературі як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Зокрема, дослідження компетенцій менеджерів та факторів, що їх забезпечують, провадять українські науковці А. Алексюк, О. Беленкова, І. Бех, М. Євтух, І. Прокопенко, О. Романовський, Л. Холод та ін.; компонентний склад компетентності фахівця з управління та окремих складових професіоналізму сучасного менеджера, а саме: комунікативної – Г. Данченко, В. Черевко; організаторської – М. Байрамукова; правової – В. Олійник; іншомовної – Л. Волков; психологічної – Л. Возняк.

Зарубіжні вчені М. Вудкок та Д. Френсіс в роботі «Розкутий менеджер» сформулювали одинадцять базових характеристик, необхідних для умілого та ефективного керівника в сьогоденних умовах організації бізнесу, а саме: здатність керувати собою, розуміти особистісні цінності, мати чіткі цілі, звертати увагу на постійне особистісне зростання, мати розвинені навички вирішення проблем, бути винахідливими, здібними до інновацій, володіти високою здатністю впливати на оточення, знати сучасні підходи до управління, мати хист до керування, вміння навчати підлеглих, моделювати та формувати ефективні робочі групи [3, с. 48].

Викликає інтерес піраміда професійних компетенцій організації за організаційно-посадовими рівнями, розроблена українським науковцем В. Приймаком (табл. 1) [6, с. 50].

Проте сумнівним є надання топ-менеджменту виконання функцій оперативного менеджменту, адже це прерогатива менеджерів низового рівня управління. Також, на наш погляд, не зовсім доречним для фахівців управління є лідерство, адже, предметом їх професійної діяльності є інформація. До того ж ми вважаємо, що для лінійного менеджменту обов'язковою притаманною функцією мотивації.

Оскільки нами обґрунтована доцільність впровадження українськими менеджерами в практику їх професійної діяльності концепції управління результативністю, то модифікована нами матриця професійних компетенцій управлінських працівників організації матиме такий вигляд (табл. 2):

Надумкуросійських вчених І. Немировського, І. Старожукової, авторів праці («Выдающийся руководитель. Как обеспечить бизнес-прорыв и вывести компанию в лидеры отрасли»), «... вміння ефективно керувати – це не вроджена

Таблиця 1

## Піраміда професійних компетенцій організації за організаційно-посадовими рівнями

	Оперативний менеджмент	Лідерство	Проектний менеджмент	Процесне управління	Системне управління	Мотивація	Стратегічне управління
Топ-менеджмент	+	+	+	+	+	+	+
Керівники бізнес структур, підрозділів, філій	+	+	+	+	+	+	
Менеджери за напрямками	+	+	+	+	+		
Лінійний менеджмент	+	+	+	+			
Менеджери робочих груп	+	+	+				
Фахівці	+	+					

Таблиця 2

## Матриця професійних компетенцій менеджерів за рівнями управління

	Оперативний менеджмент	Лідерство	Проектний менеджмент	Процесне управління	Системне управління	Мотивація	Стратегічне управління	Управління результативністю
Топ-менеджмент		+	+	+	+	+	+	
Керівники бізнес структур, підрозділів, філій	+	+	+	+	+	+		
Менеджери за напрямками	+	+	+	+	+	+		
Лінійний менеджмент	+	+	+	+	+	+		+
Менеджери робочих груп	+	+	+			+		+
Фахівці	+							

якість, а навик, якого можна і потрібно набути в процесі роботи. В управлінні, так само як і в спорті або будь-якій іншій справі, є свої базові прийоми, навички і принципи – фундамент, на якому будується менеджмент як професія. І як в будь-якій іншій професії в менеджменті є свої стандарти» [5, с. 120].

Дослідження вчених переконливо свідчать, як важливо для життєздатності політики управління персоналом (як, втім, і будь-якого іншого бізнес-процесу), щоб лінійні керівники схвалювали її і були здатні її втілювати. Переконати лінійних керівників у доцільності управління результативністю можна *декількома способами*:

1. Активне просування керівниками ідеї про те, що управління результативністю є невід'ємною частиною *процесу управління організацією взагалі*.

2. Залучення лінійних керівників до розробки і вдосконалення процесів управління результативністю – в складі проектною команди або як учасників пілотних досліджень.

3. Застосування вміння управляти результативністю як ключового критерію під час оцінювання результативності роботи менеджера.

4. Організування зворотного зв'язку методом «360 градусів» для оцінювання здатності лінійних керівників управляти результативністю під час роботи зі своїми підлеглими і для виявлення на індивідуальній основі недоліків, які потребують усунення.

5. Регулярні дослідження відгуків співробітників на управління результативністю, що дозволяють виявити всі недоліки і розробити заходи щодо їх усунення.

6. Систематичне формальне навчання менеджерів необхідним навичкам управління результативністю.

7. Коучинг і допомога менеджерам на індивідуальній основі на додаток до формального навчання.

8. Ділове партнерство відділу управління персоналом і лінійних керівників [1; 2; 4].

Більшість дослідників проблеми впровадження системи управління результатив-

ністю організації зазначають, що *«управляти результативністю складно»*. Про це потрібно пам'ятати, створюючи цю систему і приймаючи вище перелічені прийоми для розвитку необхідних здібностей у лінійних керівників. Цей аспект вимагає постійної уваги. Недостатньо організувати для *менеджерів* одноденний семінар з визначення цілей і проведення атестації. Управління результативністю і необхідні для цього навички повинні бути невід'ємною частиною початкового і тривалого навчання та підвищення кваліфікації менеджерів. Вони мають розуміти, для чого потрібні ці навички – особливо, яка від них користь особисто їм у їхній управлінській діяльності і досягненні власних цілей.

Важливо не забувати про завдання професійного зростання співробітників, але оскільки цей аспект діяльності оцінюється і є однією з ключових компетенцій для будь-якого лінійного керівника, він вважається важливою частиною функцій менеджера. Очевидно, що одні справляються з цим завданням набагато краще за інших. Для тих, хто не справляється, його заносять в індивідуальний план розвитку. Наприклад, їм потрібно навчитися управляти результативністю, що не відповідає очікуванням, краще визначати потреби співробітників у навчанні або розробляти для них індивідуальні плани розвитку.

Українські практики-менеджери повинні усвідомити, що впровадити й налагодити функціонування системи управління результативністю – мабуть, одне з найскладніших завдань, яке їм доводилося коли-небудь вирішувати. Створюючи систему управління результативністю, менеджерам насамперед варто *враховувати інтереси співробітників* й інформувати, в який спосіб це буде зроблено. Можна організувати спеціальні тренінги та програми з підвищення лояльності та поліпшення комунікації. Ці програми мають першочергове значення для ефективного впровадження та використання системи управління результативністю.

Вирішення цього завдання є можливим з погляду *зацікавлених сторін*. Цей підхід передбачає, що розходження інтересів можливе, і реалізується згідно з *принципами моральності та справедливості*. Керівництву необхідно прислухатися до думок усіх зацікавлених осіб і діяти відповідно. Але й керівництво – зацікавлена сторона, і було б нерозумно вимагати від менеджерів, щоб вони відмовилися від права мати власні очікування і здійснювати ту чи іншу стратегію. Тому процес управління результативністю повинен ґрунтуватися на таких *моральних принципах*: повага до особистості;

взаємна повага; справедливість процедури; прозорість прийняття рішень.

Менеджерам необхідно зміцнювати управління результативністю комплексом цінностей та баченням, яке пояснювало б співробітникам, якого ставлення до себе і керівництва своєю роботою вони можуть очікувати. Багато співробітників українських організацій пов'язують управління результативністю з цінностями організації і бачать відображення цього комплексу в поведінці, яку очікують від своїх менеджерів.

Менеджери мають ясніше уявляти, як у співробітників формується *почуття своєї індивідуальності*, особливо, що є його первинним джерелом. Що його формує – організація, в якій працює людина, його команда, професія або клієнти? Відповідь на це питання орієнтуватиме менеджерів, які чинники стимулюють його краще працювати, а головне – охоче ділитися знаннями та досвідом задля досягнення цілей і завдань організації.

Дослідники проблеми впровадження системи управління результативністю стверджують, що на практиці часто відбувається ототожнення цієї системи з абсолютно механічними системами атестації чи рейтингу з метою оплати за результатом. Оцінювання – та сама сфера, в якій управління результативністю часто зазнає провалу. Лінійні менеджери повинні переконатися у вагомості обраних критеріїв оцінювання успіху своїх співробітників. Інакше виникне неминучий розрив між риторикою і реальністю – між заявами про нову систему і тим, чого насправді вдається досягти з її допомогою.

Керівник, який не вникає в результати роботи людей, не оцінює і не диференціює їх, відповідно, не диференціює і оплату праці, є знахідкою для малоефективних працівників. Керівники з таким підходом сприяють тому, що співробітники з незадовільними результатами роботи отримують стільки ж, що і працівники, які досягають кращих результатів. Іноді проблема неефективної діяльності дійсно пов'язана з тим, що людині байдужа її робота: їй однаково, виконає вона її чи ні, наскільки якісно та ефективно. Але частіше проблема неефективності та низької старанності людей виникає через те, що у людини існують якісь проблеми і перешкоди на шляху досягнення результату.

Своєю чергою, високоефективні співробітники не зможуть працювати з керівником, який не розуміє, хто з працівників, що робить і яких результатів досягає. Чи не оцінює, наскільки великий вплив окремих співробітників на результати компанії або відділу, відповідно, не заохочує високоефективних людей. Ефек-

тивні співробітники завжди шукають сильних менеджерів, які допоможуть їм досягти успіху і отримати гідну винагороду за високі результати [5, с. 247-250].

Лінійним менеджерам потрібно враховувати й етичний аспект управління результативністю, що розкривається найбільше в оцінці досягнутого рівня результативності. Основними чинниками, що визначають справедливість процедур оцінювання результативності працівників є: належна увага до погляду співробітника, усунення особистої упередженості або симпатії до нього, застосування одних і тих же критеріїв оцінювання до всіх співробітників, швидкий зворотний зв'язок зі співробітниками щодо прийнятих рішень і вичерпне пояснення причин прийняття конкретного рішення.

Необхідно довести до відома лінійних керівників, що під час оцінювання результативності співробітників вони мають враховувати не тільки результати, але й умови, в яких ці результати досягалися, і вплив системи, в якій виконувалася робота, та інші зовнішні фактори. Водночас визначальними факторами є якість керівної роботи менеджерів та їх зацікавленість у розвитку своїх підлеглих.

Впровадження системи управління результативністю лінійними менеджерами супроводжують такі *типові перешкоди і помилки*: ігнорування системних факторів; неузгодженість процесу оцінювання; помилкове зосередження на фінансову винагороду; розгляд методології управління результативністю як інструменту деспотичного або репресивного контролю.

**Висновки.** Отже, управління результативністю є невід'ємною частиною *процесу управління організацією взагалі*. Лінійний керівник є фундатором і насамперед організатором процесу управління результативністю. Якісне управління результативністю – це інструмент, що допомагає лінійним менеджерам більш ефективно здійснювати свою керівну функцію. Для забезпечення та підвищення індивідуальної результативності конкретного працівника лінійним керівникам науковці рекомендують:

1. Конкретизувати очікування від роботи співробітника.

2. Прищепити відповідальність за результати роботи. Якщо є незадоволеність його роботою – визначати, в чому конкретно полягає невідповідність фактичного і бажаного виконання дорученої роботи.

3. Спонукає планувати свою роботу.

4. Усунути перешкоди, що заважають виконати цю роботу потрібним чином, і забезпечити ресурсами.

5. Повідомити про відповідні наслідки результатів роботи співробітника: заохочення працівників, які добре виконують роботу, покарання тих, які працюють погано.

6. Забезпечити зворотний зв'язок, що допомагає співробітникові взнати, наскільки добре чи погано він працює (це забезпечить 80 % результату), що необхідно припинити робити, які ще існують варіанти досягнення мети.

7. Вивчення передового досвіду та досвіду роботи конкурентів, постійне навчання менеджерів на семінарах, вебінарах.

#### 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. Армстронг М. Performance management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Берон; [пер. с англ.]. [2-е изд.]. М.: Hippo Publishing, 2007. 384 с.
3. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис; [пер. с англ.]. М., 1991. 365 с.
4. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. М.: Альпина Паблишер, 2015. 316 с.
5. Немировский И. Выдающийся руководитель. Как обеспечить бизнес-прорыв и вывести компанию в лидеры отрасли / И. Немировский, И. Старожукова. М.: Интеллектуальная литература, 2015. 398 с.
6. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера. Економіка. 2012. № 137. С. 49-51.