

УДК 35(73)+(1–61)

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування

Василенко Надія Володимирівна

*доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та адміністрування*

Комунальний заклад вищої освіти

«Вінницька академія безперервної освіти»

Vasylenko Nadia

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Head of the Department of Management and Administration*

Communal Institution of Higher Education

"Vinnytsia Academy of Continuing Education"

ORCID: 0000-0002-1087-4591

Радиш Ярослав Федорович

*доктор педагогічних наук,
професор кафедри управління та адміністрування*

Комунальний заклад вищої освіти

«Вінницька академія безперервної освіти»

Radysh Yaroslav

*Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor of the Department of Management and Administration*

Communal Institution of Higher Education

"Vinnytsia Academy of Continuing Education"

ORCID: 0000-0002-8374-5424

Кухарчук Петро Михайлович

кандидат наук з державного управління, доцент

Комунальний заклад вищої освіти

«Вінницька академія безперервної освіти»

Kukharchuk Petro

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor

Communal Institution of Higher Education

"Vinnytsia Academy of Continuing Education"

ORCID: 0000-0002-2051-3298

**МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ УСПІШНОЮ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ: СКЛАДОВІ УСПІХУ**

**METHODS OF ASSESSING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT
OF A SUCCESSFUL ORGANIZATION: INGREDIENTS OF SUCCESS**

***Анотація.** У статті розкривається сутність управління успішної організацією сучасним керівником за допомогою кваліметричного методу як володіння високим рівнем мотивації досягнення працівників, який надасть можливість наполягати на успіх, виявляти наполегливість у прагненні до мети, отримувати задоволення від розв'язання цікавих та складних завдань організації.*

***Ключові слова:** досягнення, кваліметричний метод, мета, мотивація, управління, керівник, успішна організація, успіх.*

***Summary.** The article reveals the essence of managing a successful organization by a modern manager using the qualitative method as having a high level of motivation to achieve employees, which will provide an opportunity to insist on success, show perseverance in the pursuit of the goal, and get satisfaction from solving interesting and complex tasks of the organization.*

***Key words:** achievement, qualitative method, goal, motivation, management, leader, successful organization, success.*

Постановка проблеми. Реформи в державі всіх галузей має стосуватися і методів управління організацією, зокрема і дії сучасного

керівника. Як управлять успішної організацією? Мотивація успіху досягнення - прагнення до поліпшення результатів, бажання не зупинятися на досягнутому, наполегливість в досягненні своїх цілей, прагнення домогтися свого, незважаючи на труднощі. Практика довела, що існує тісний зв'язок між рівнем мотивації досягнення, складовими успіху організації і успіху сучасного керівника в управлінській діяльності.

Актуальність цих досліджень визначається соціалізацією суспільства і ціннісними орієнтирами як керівника та працівниками з різних соціальних шарів. Досвід та управлінська практика показали, що складові успіху організації визначаються бажанням добитися успіху, що має бути характерне для багатьох працівників. Вважається, що, організація діє успішно лише тоді, коли досягла своєї мети. Тому головним завданням дослідження ми вважали визначення складових успіху організації.

Аналіз останніх досліджень із проблеми. Дослідження успішної організації, а саме мотивації досягнення успіху, почали проводитися С. Макклелландом в середині ХХ століття.

За Макклелланду формування мотивації досягнення безпосередньо залежить від умов та середовища виховання і є побічним продуктом основних соціальних мотивів [7].

Пізніше питаннями мотивації досягнення успіху займалися такі видатні вчені, як Дж. Аткинсон, Н. Фізер, Х. Хекхаузен та ін. Вони помітили, що вже у дитини доволно з'являються ранні форми діяльності досягнення успіху, незалежно від виховного впливу дорослих [5; 6; 16].

Вивчення та аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду показав, що до складових успіху організації дослідники відносять [16; 17]:

1. Вживання. Деякі організації планують свій розпуск після досягнення ними ряду заздалегідь запланованих завдань. Прикладом може служити будь-яка урядова комісія, яка створювалася для виконання конкретної мети. Але вживання, можливість існувати якомога довше є

первинним завданням більшості організацій. Це може продовжуватися нескінченно. Рекорд встановила римська католицька церква, яка діє уже протягом 2000 років [3; 4].

2. Результативність і ефективність. Щоб успішно господарювати протягом тривалого часу, вижити й досягти мети, організація повинна бути як ефективною, так і результативною. Популярний дослідник Пітер Друкер говорить: результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються ті ж речі». І перше, і друге однаково важливо [1].

3. Продуктивність. Ефективність можна виміряти і виразити кількісно, тому що є можливість визначити грошову оцінку ресурсів, які споживаються, і продуктів, які випускаються. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Вона виражається в кількісних одиницях. Продуктивність - це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Ключовою складовою продуктивності є якість. Менеджери вирішують, якими повинні бути цілі в галузі продуктивності організації. Менеджери вирішують, які методи одержання продукції будуть використані в організації. Менеджери вирішують, які форми стимулювання будуть застосовуватися в організації для того, щоб зацікавити робітників у підвищенні продуктивності [2].

4. Практична реалізація. Управлінські рішення, як би добре вони не були обґрунтовані з точки зору теорії і підкріплені дослідженнями, це лише ідеї, думки. А мета управління – це виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення є успішними тоді, коли вони реалізуються практично, результативно і ефективно, перетворюються в дію та вимірюються сучасними методами [17].

Мета статті. На основі цілісного аналізу проблеми дослідження обґрунтувати методи вимірювання управління успішної організацією та показати використання інструментів сучасним керівником на практиці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Науковці по-різному дивляться на співвідношення між прагненням до успіху й уникненням невдачі, але всі вони вважають, що мета будь-якої управлінської діяльності – організувати роботу організації таким чином, щоб вона була успішною та будувалася на принципах управління [10; 12], а саме:

1. Не можна будувати організацію до здібностей наявних людей: її потрібно будувати як інструмент для досягнення чітко визначеної мети і підбирати людей, здатних забезпечити досягнення цієї мети.

2. Принцип єдиноначальності: жодна людина не повинна звітуватися більш ніж одному керівнику і повинна одержувати накази тільки від одного керівника.

3. Принцип спеціалізації у сфері управління: всі дії, які регулярно повторюються, слід твердо розподіляти між працівниками апарату управління і не дублювати їх.

4. Принцип діапазону управління: рекомендується мати не більше 6-12 підлеглих.

5. Постійне обмеження числа ієрархічних шаблів в структурі організації (чим більше підприємство, тим складніше ним управляти).

6. Принцип делегування повноважень: керівник ніколи не повинен сам робити те, що може зробити його підлеглий.

Отже, ми прийшли до думки, що сучасні менеджери повинні знати, що в рамках нового управлінського мислення будь-яка виробнича система розглядається як соціотехнічна.

Вона складається з двох підсистем: а) технічної, до якої входять не тільки машини, станки, обладнання, всі види технологій, але й управлінські знання, організаційні структури, методи планування, організація робочих місць та рівень кваліфікації та підготовки робочої сили, технологічні прийоми та навички роботи; б) соціальної, яка включає всі форми морального та матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь

робочих і службовців в процесі прийняття рішень, створення кар'єри та просування по службі, організаційну культуру і т.і. Таким чином, всі проблеми повинні вирішуватися в рамках єдиної соціальної системи [2; 3].

А для цього необхідні ресурси саме в умовах публічного управління, зокрема матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові. Управління розпочинається з пошуку перших трьох, а також їх раціонального використання. Набагато складніша ситуація з кадровими ресурсами [7].

Вітчизняні управлінці та дослідники в різних галузях узагальнили запитання, над якими мають працювати сучасні керівники успішної організації [3; 5; 6; 8].

З цією метою викладачами кафедри управління та адміністрування КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» було проведено анкетування студентів. Для анкетування студентів магістрів другого курсу спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» були вибрані такі запитання:

1) Чи достатньо знань та вмінь для вирішення проблеми успішної організації?

2) Які засоби, на Вашу думку, має використовувати сучасний керівник для забезпечення успішної організації?

3) Чи хоче кожний працівник вирішити проблему (чи має він бажання зосередити свої зусилля задля вирішення проблеми) успішної організації)?

Результати анкетування засвідчили, а саме більшість студентів груп: «Управління закладами охорони здоров'я» відповіли, що вони врахують важливість другого та третього запитання майже в рівнях частинах; студенти групи «Управління освітою» майже сто відсотків ґрунтовно підходили до аналізу двох перших запитань, на основі чого вибудовували свою управлінську діяльність. Інші студенти групи «Державне управління» прийшли до думки, що одна позитивна відповідь на третє запитання

вважається очевидною, особливо, якщо йдеться про працівників державної служби, які підкреслили, що працівник будь-якого органу самоврядування – це його головний ресурс.

Однак всі підкреслили, що успішна діяльність організації залежить не лише від професійності та досвідченості його працівників, а й від того, чи хочуть вони працювати, чи вмотивовані вони. Тобто важливо, щоб колектив не лише «вмів», а й «хотів» працювати [2].

Тому керівникові організації доводиться впроваджувати методи організації успішної організації, які забезпечують роботу в час оновлення функціональних обов’язків та видів управлінської діяльності, що тісно пов’язано з конкретно історичними умовами розвитку країни, розширенням сфери знань та вмінь у галузі менеджменту освіти й іншими об’єктивними обставинами (карантин, стан війни).

Ефективне управління людьми в будь-якої організації неможливе без методів управління мотивацією персоналу та створення мотиваційного клімату, що підвищує прихильність працівників до установи, а також їх готовність напружено працювати на його користь [4; 7].

Ми погоджуємося з думкою науковців, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до діяльності, визначають її межі та форми, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення успіхів певних цілей, за основу виміру методом кваліметрії були взяті фактори внутрішньої мотивації працівників на основі складових успіху організації [17] (Табл. 1) з визначенням відповідних балів (Рис.1) на основі формули мотивації Хекмана – Олдхема [11].

Фактори внутрішньої мотивації працівників

п/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до різноманітних дій
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

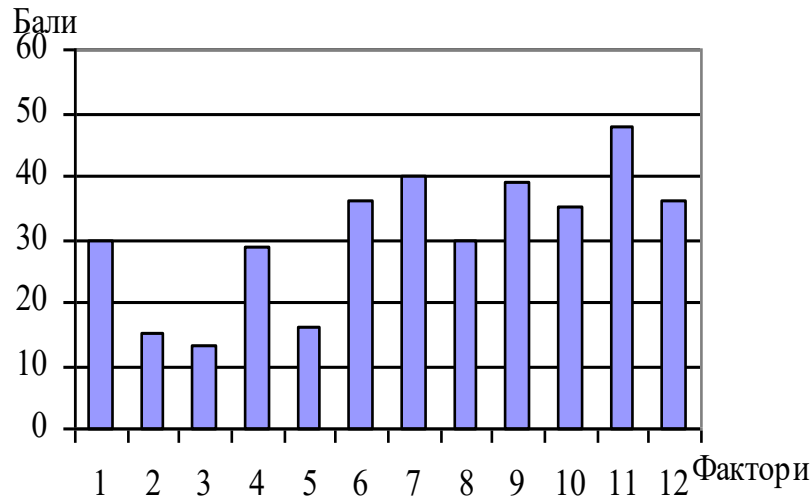


Рис. 1. Мотиваційний профіль внутрішніх потреб працівника

На основі даних (Табл. 1) та (Рис.1) визначили кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності працівниками організації (Табл. 2).

Таблиця 2

Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності працівниками організації

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (Ф)	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності (С)	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Це можливо показати на Рис. 2.1, 2.2

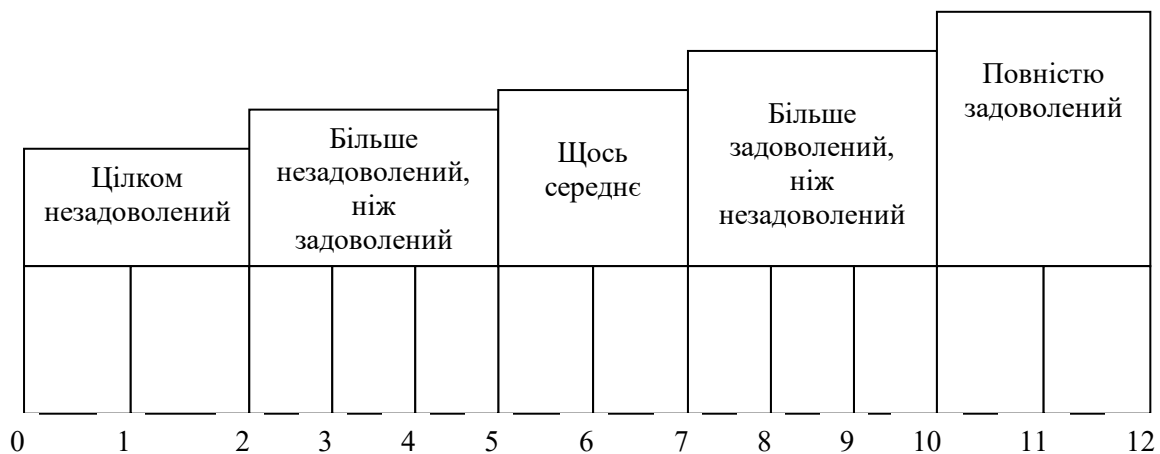


Рис. 2. 1. Шкала значень мотиваційного потенціалу організації

Шкала значень мотиваційного потенціалу має наступний вигляд (рис. 2). 0 10 20 30 40 50 60 (бали), 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 (фактори)

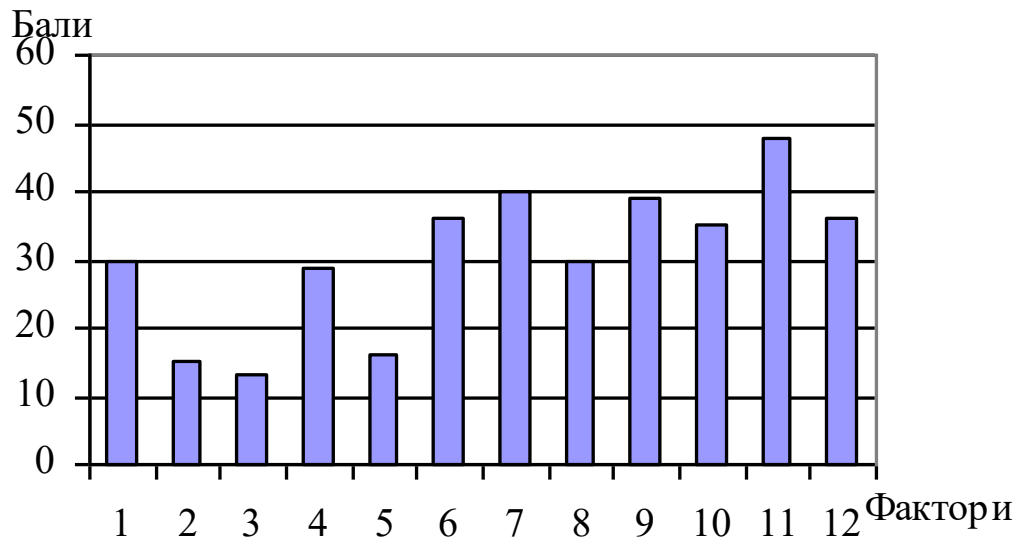


Рис. 2. 2. Мотиваційний профіль внутрішніх потреб працівників організації

Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно вплинути керівнику, значення із таблиць 2.2, 2.1 переносяться на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рис. 3) та задоволеність виявлених потреб працівника через два місяці (Рис. 4) та порівняння їх через 6 місяців (Рис. 5).



Рис. 3. Діаграма мотиваційного профілю працівника організації



Рис. 4. Діаграма мотиваційного профілю працівника через два місяці



Рис. 5. Діаграма мотиваційного профілю працівника через шість місяців

В першому квадраті значення фактору і задоволеність знаходяться в межах від 0 до 0,5. В другому – значення фактору лежить в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактору і задоволеності в межах від 0,6 до 1,1; нарешті, в четвертому значення фактору знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1.

За приведеною на рис. 3 діаграмою видно, що для мотивування опитаного працівника, в першу чергу, необхідно звернути увагу керівнику на фактори 9 (потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій), 10 (потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до різноманітних дій) і 1 (потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок), так як вони знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність.

Через два місяці було проведено повторне опитування, і мотиваційний потенціал цього ж працівника вже мав значення 10, а діаграма мотиваційного профілю набула іншого вигляду (рис. 4). Для цього було вжито певних заходів, а саме керівництво почало ставити перед працівником завдання, не регламентуючи шляхи їх виконання. Крім того, відбувся факт незначного підвищення заробітної плати.

Запропонована система мотивації, яка базується на виявленні першочергових мотиваційних потреб персоналу, розробці заходів керівника з мотивації та оцінці результативності вжитих заходів, має сприяти покращенню всіх процесів системи якості, досягненню цілей та успіху організації. Спроможність системи мотивації пояснюється наявною можливістю пристосовувати її до інших управлінських систем підприємства, включаючи і систему управління складовими успіху організації.

Висновок. Отже, на основі цілісного аналізу проблеми встановлено, що саме формула мотивації досягнення успіху сучасного керівника на основі певних принципів, правил, кроків та значень дозволить отримати конкретний і контрольований результат. Отже, формула мотивації Хекмана – Олдхема може бути інструментом впливу як на інших людей, так і на самого себе. Сучасний керівник має можливість проаналізувати діяльність кожного працівника та мотивувати його трудову поведінку, визначивши механізми «збагачення» різних параметрів роботи. Підвищення цілісності роботи може бути досягнуто додаванням вербальних завдань, у процесі виконання яких працівник матиме справу з видимим результатом діяльності. Однак при цьому слід пам'ятати, що додавання завдань більш низького рівня, які не роблять роботу ціннішою, зазвичай викликає у працівника почуття незадоволеності та знижує рівень його мотивації. Значення мотивації надзвичайно вагоме, однак низка керівників досить опосередковано уявляють собі те, як можна використаний цей резерв підвищення ефективності діяльності кожної організації.

Перспективи подальших розвідок. Тому в подальшому виникає потреба щодо вивчення та використання психології поведінки сучасного керівника. У цьому і криється основний інтерес керівників і дослідників, які займаються питаннями складання формули управління мотиваційним аспектом досягнення успіху сучасного керівника. Саме у психології варто шукати причини, що змушують людей ефективно працювати або навпаки.

Література

1. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації // Персонал. 2014. №9. С. 81-84.
2. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності // Економіка і суспільство. Мукачево, 2019. Вип. № 20. С.

- 142-148. URL: <https://cutt.ly/qHYNeeI8>; doi:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20>
3. Василенко Н.В. Підготовка сучасного керівника в умовах інформаційного суспільства. Х. : Вид.-во «Основа», 2020. 112 с.
 4. Верещагіна Л.А., Кароліна І.М. Психологія потреб та мотивація персоналу. Х. : Вид.-во «Гуманітарний центр», 2002. 152 с.
 5. Донцова Ю. Актуальні проблеми мотивації офісних працівників // Служба кадрів. 2006. №11. С.43-46.
 6. Аткинсон Джон Уільям. А theory of achievement motivation («Теория мотивации достижения»). URL:
<https://www.psychologies.ru/profile/djon-uilyam-atkinson-223/>
 7. Макклелланд Дэвид. Теоретик мотивации и родоначальник концепции. URL: <https://www.retail.ru/upload/iblock/ad0/pl.pdf>
 8. Maslow Abraham H. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y. : Harper & Row, 1970; СПб. : Евразия, 1999 Маслоу А. Иерархия потребностей. URL: <https://www.cfin.ru/encycl/pyramid.shtml>
 9. Мотивація трудової діяльності. URL: <https://kazedu.com/referat/122823>
 - 11.Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва. Львів, 2003. 216 с.
 - 12.Хекман Р., Олдхема Г. Мотивація і стимулювання трудової діяльності. URL: <https://cutt.ly/UHYN4LU>
 - 13.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
 - 14.Management.com.ua — портал, присвячений ключовим аспектам сучасного менеджменту та професійного розвитку управлінців. URL:
<http://www.management.com.ua/>
 - 15.URL: <https://uk.encyclopedia-titanica.com/significado-de-f-rmula>
 - 16.Досягнення. URL: <https://cutt.ly/HHUEUmJ>
 - 17.Успіх. URL: <https://cutt.ly/3HUEDV9>

18. Свистун В. Мотивація досягнення як важливий чинник успіху в управлінській діяльності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/20054525.pdf>

References

1. Baieva O. (2014). Individualno-typolohichnyi pidkhid u vyjavlenni potreb liudyny yak bazysna osnova motyvatsii // Personal. №9. S. 81-84.
2. Butenko D.S. (2019). Motyvatsiinyi menedzhment u pidpriemnytskyi diialnosti // Ekonomika i suspilstvo. Mukachevo. Vyp. № 20. S. 142-148. URL: <https://cutt.ly/qHYNeeI8>; doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20> (2022, may 18)
3. Vasylenko N.V. (2020). Pidhotovka suchasnoho kerivnyka v umovakh informatsiinoho suspilstva. Kh. : Vyd.-vo «Osnova», 112 s.
4. Vereshchahina L.A., Karolina I.M. (2002). Psykholohiia potreb ta motyvatsiia personalu. Kh. : Vyd.-vo «Humanitarnyi tsentr», 152 s.
5. Dontsova Yu. (2006). Aktualni problemy motyvatsii ofisnykh pratsivnykiv // Sluzhba kadriv. №11. S. 43-46.
6. Atkinson Dzhon Uiliam. A theory of achievement motivation («Teoriya motyvatsyy dostyazhenyia»). URL: <https://www.psychologies.ru/profile/djon-uilyam-atkinson-223/> (2022, may 18)
7. Makklelland Devid. Teoretik motivatsii i rodonachalnik kontseptsii. URL: <https://www.retail.ru/upload/iblock/ad0/pl.pdf> (2022, may 18)
8. Maslow Abraham H. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y. : Harper & Row (1970); SPb. : Yevraziya (1999) Maslou A. Ierarkhiya potrebnostey. URL: <https://www.cfin.ru/encycl/pyramid.shtml>
9. Motyvatsiia trudovoi diialnosti. URL: <https://kazedu.com/referat/122823> (2022, may 18)

10. Prytula O.V. (2003). *Motyvatsiini mekhanizmy ta yikh vykorystannia u sferi pidpriemnytstva*. Lviv, 216 s.
11. Khekman R., Oldkhema H. *Motyvatsiia i stymuliuvannia trudovoi diialnosti*. URL: <https://cutt.ly/UHYN4LU> (2022, may 18)
12. Khmil F.I. (2006). *Upravlinnia personalom: Pidruchnyk dlia studentiv vishchych navchalnykh zakladiv*. K.: Akademydav, 488 s.
13. Management.com.ua — portal, prysviachenyi kliuchovym aspektam suchasnoho menedzhmentu ta profesiinoho rozvytku upravlintsiv. URL: <http://www.management.com.ua/>
14. URL: <https://uk.encyclopedia-titanica.com/significado-de-f-rmula> (2022, may 18)
15. Dosiahnennia. URL: <https://cutt.ly/HHUeUmJ> (2022, may 18)
16. Uspikh. URL: <https://cutt.ly/3HUeDV9> (2022, may 18)
19. Svystun V. *Motyvatsiia dosiahnennia yak vazhlyvyi chynnyk uspikhu v upravlinskii diialnosti*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/20054525.pdf> (2022, may 18)