

Ізюмцева Н. В.

к.е.н., доцент,

Харківський навчально-науковий інститут

ДВНЗ «Університет банківської справи», Україна;

e-mail: diknat1972@gmail.com**Іващенко М. В.**

к.е.н., доцент,

Харківський навчально-науковий інститут

ДВНЗ «Університет банківської справи» Україна;

e-mail: marina_ivaschenko@ukr.net

МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Анотація. У статті проаналізовано проблему, пов'язану з відповідальністю працівників та методом її підвищення. При цьому розроблено власний механізм підвищення відповідальності працівників на підприємстві (фірмі, організації). Наголошено на тому, що є чинники, які спонукають працівників до повсякденної роботи, і чинники, що стимулюють їх до активної діяльності, ініціативності та підвищення відповідальності на робочому місці.

Ключові слова: працівники, відповідальність, механізм підвищення відповідальності.

Формул: 0; рис.: 6; табл.: 0; бібл.: 10.

Izyumtseva N. V.

Ph. D. in Economic, Associate Professor,

Kharkov educational-scientific institute of SHEI «Banking University», Ukraine;

e-mail: diknat1972@gmail.com**Ivashchenko M. V.**

Ph. D. in Economic, Associate Professor,

Kharkov educational-scientific institute of SHEI «Banking University», Ukraine;

e-mail: marina_ivaschenko@ukr.net

MECHANISM OF INCREASING THE LIABILITY OF EMPLOYEES

Abstract. In the article the problem related to the liability of employees and by its increase. The author analyzed the basic statistics that underline the importance of this problem. Thus, the author developed its own mechanism for increasing the responsibility of the enterprise (company, organization). He carried out a survey which showed, that workers are not responsible. Determined that motivation – it is a key of increasing responsibility. Emphasized the fact that there are factors that motivate employees to daily work and the factors that stimulate them to activity, initiative and increase accountability in the workplace. Article can be used by people for increased responsibility for their own business.

Keywords: employees, responsibility, mechanism for increasing responsibility.

JEL Classification: M12, M50

Formulas: 0; fig.: 6; tabl.: 0; bibl.: 10.

Изюмцева Н. В.

к.е.н., доцент,

Харковский образовательно-научный институт

ГВУЗ «Университет банковского дела», Украина;

e-mail: diknat1972@gmail.com**Иващенко М. В.**

к.е.н., доцент,

Харковский образовательно -научный институт

ГВУЗ «Университет банковского дела» Украина;

e-mail: marina_ivaschenko@ukr.net

МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РАБОТНИКОВ

Аннотация. В статье проанализирована проблема, связанная с ответственностью работников и методом ее повышения. При этом разработан собственный механизм повышения ответственности работников на предприятии (фирме, организации). Отмечено, что есть факторы, побуждающие работников к повседневной работе, и факторы, что стимулируют их к активной деятельности, инициативности и повышению ответственности на рабочем месте.

Ключевые слова: работники, ответственность, механизм повышения ответственности.

Формул: 0; рис.: 6; табл.: 0; библи.: 10.

Вступ. Відповідальність працівників є важливою складовою успіху компанії, але забезпечення цього показника на достатньому рівні є вкрай важливою проблемою в умовах соціально-економічних процесів, що склались в Україні. Вирішення цієї проблеми буде сприяти підвищенню продуктивності та зміцненню фінансово-економічного потенціалу організації.

Аналіз останніх досліджень та постановка завдання. Теоретичні та практичні аспекти дослідження ролі відповідальності працівників у процесі трудової діяльності знаходять своє відображення у наукових працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених: Damij, Nadja; Levnajić, Zoran; Rejec Skrt. Vesna; Suklan, Jana; D'Souza, J.; Gurin, M.; Katz, Ralph; Saks, Alan M.; Schultz, Duane P. Schultz, Sydney Ellen; E. Локка, І. Богомоловой, Л. Верешагіна, П. Капустянський [1–5, 7–9]. Незважаючи на значну кількість публікацій у цій сфері, на сьогодні, ще не розроблено механізму підвищення відповідальності.

На основі викладеного матеріалу можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в розробці дієвого механізму підвищення відповідальності працівників.

Результати дослідження. Кожного дня ми стикаємося з певними завданнями та труднощами, котрі вимагають від нас прийняття рішень. Рішення автоматично тягнуть за собою відповідальність. Парадокс же полягає в тому, що кожна людина інертно прагне відхилення від неї, тому необхідно зрозуміти зміст поняття «відповідальність» та можливі інструменти впливу на її підвищення.

Відповідальність – найбільш незручні переживання як у професійному, так і в особистому житті. Завжди хочеться знайти когось чи щось, що могло б виправдати наші прорахунки, помилки, а ще краще – повністю зняти з нас відповідальність. Це широке поняття, яке інтерпретується у багатьох сферах по-різному. Відповідальність може бути закріплена на законодавчому рівні, як-то юридична, адміністративна чи кримінальна. Також є відповідальність перед собою, своїми близькими, за свої вчинки, слова та ін. У менеджменті одним із підходів є аналіз відповідальності як зобов'язання працівника виконувати делеговані йому завдання і відповідати за їх задовільне вирішення. При цьому, делегуючи повноваження, керівник не втрачає відповідальності. Вона залишається за тим, кому були делеговані повноваження. Це означає, що якщо підлеглий зробив щось неправильно, то покарають не його, а його начальника.

Та чи розглядаємо ми відповідальність лише як відповідальність за виконану роботу? Звичайно ні. Кожен менеджер прагне більшого – а саме вони хочуть бачити працівників, що в супереч сучасним реаліям виявляють бажання до відповідальності. Простими словами, коли ми вимагаємо відповідальності від своїх співробітників, ми насправді хочемо, щоб вони проявляли ініціативу, пропонували свої власні ідеї і були здатні визнавати та виправляти свої помилки, а також звітувати за свої дії.

За даними офіційної статистики лише 15% людей готові взяти на себе додаткову відповідальність на роботі. При цьому 45 % можуть взяти на себе додаткову відповідальність, але за відповідну винагороду. І 40% опитуваних за будь-яких обставин не хочуть брати на себе більше відповідальності [10]. Ці данні говорять, про низький рівень відповідальності в суспільстві, що зумовлює необхідність пошук дієвого механізму її покращення.



Рис. 1. Показники відповідальності населення

Авторами було проведено опитування робітників «Райффайзен Банк Аваль» на основі анкети, що розроблена автором. На рисунку 2 представлено результати анкетування. Рівень відповідальності робітників знаходиться на низькому рівні. Працівники не бачать свій вклад у діяльність банку та в основній масі відмовляються від додаткової відповідальності, якщо вона не підкріплюється матеріальною винагородою. Але при цьому, 45% робітників віддають перевагу визнанню керівників (підвищенню), що є доволі непоганим показником.

1.	Чи берете Ви на себе додаткову відповідальність на робочому місці?	Так (37%)	Ні (63%)
2.	Чи готові Ви безкорисно виконувати додаткову роботу на благо банку?	Так (82%)	Ні (18%)
3.	Чи пропонуєте Ви нові ідеї для вирішення наявних проблем банку?	Так (29%)	Ні (71%)
4.	Матеріальна винагорода є основною Вашою мотивацією?	Так (76%)	Ні (24%)
5.	Якщо Вам запропонують підвищення, але заробітна плата майже не зміниться, Ви погодитесь?	Так (45%)	Ні (55%)
6.	Чи згодні Ви з твердженням «ініціатива карається»?	Так (69%)	Ні (31%)

Рис. 2. Результати проведеного анкетування

Тобто, проблема полягає в тому, що працівники не проявляють ініціативу, не генерують нові ідеї для вирішення проблем, якщо це не відноситься до них. Тому виникає потреба у розробці дієвого механізму підвищення рівня відповідальності працівників.

Для того щоб співробітники компанії відчували відповідальність за свою роботу і не керувалися принципом «моя хата скраю» можна скористатися порадами досвідчених менеджерів. Наприклад, Парі Боссіді, колишній гендиректор Honeywell, після обговорення зі своїм підлеглим перспектив розвитку бізнесу обов'язково писав тому записку, в якій підсумовував основні домовленості. Це займало всього п'ять хвилин, але надавало неоціненну допомогу в підвищенні відповідальності, старанності і ефективності. Але це більше разовий засіб, котрий потребує постійного повторення і загалом не підвищує загальний рівень відповідальності працівників.

Розробка механізму потребує попереднього вивчення причин низького рівня відповідальності. При цьому, до основних чинників відносять:

- низький рівень мотивації;
- формування погляду працівників на додаткову відповідальність як на непотрібну роботу;
- нерозвинута система розподілу відповідальності;

- нечітке формування поставлених цілей, їх невідповідність кваліфікації працівника;
- відсутність необхідних знань;
- невідповідність наданих повноважень поставленим цілям.

Стив Павлина говорив: « Візьміть на себе відповідальність за своє життя і починайте вирішувати проблеми, що стоять перед вами. Вони існують для того, щоб допомогти вам вирости, а не для того, щоб знищити вас» [6]. Одна з проблем низького рівня відповідальності робітників полягає саме в думці, що «більше відповідальності – більше проблем». Хоча, що таке проблема? Це ситуація, що потребує вирішення до певного моменту часу. У розвинутому суспільстві наявність самої «проблеми» є мотивацією для її вирішення.

Ключем у побудові механізму підвищення відповідальності є відповідна мотивація. Це готовність людей докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини. По-перше, забезпечення індивідуальних потреб, а по-друге, – досягнення організаційних цілей. Обидві умови можуть і повинні задовольнятися якомога повніше.

Керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань (винагород, мотивації): внутрішні та зовнішні.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень – створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Розроблений у роботі механізм, представлено у три етапи: 1-й – сприйняття проблеми; 2-й – визначення основних способів вирішення проблеми; 3-й – впровадження змін для забезпечення відповідного рівня відповідальності.

Перший етап є одним із найважливіших. (Рис. 3.) Проблема розглядають на рівні топ-менеджерів, де визначають стратегію розвитку організації. Прийняте рішення, делегують виконавцю. При цьому, щоб делегування було ефективним, необхідна відповідність між повноваженнями і відповідальністю. Це означає, що необхідно делегувати співробітнику повноваження, необхідні і достатні для виконання всіх дій, за які він прийняв на себе відповідальність. Це і є принцип відповідності. Якщо повноважень недостатньо, то співробітник перетворюється в «хлопчика для биття»: він виявляється завжди винуватим, тому що відповідальність на себе взяв, а повноважень в достатньому обсязі не отримав – намагається вирішити завдання, що виникають з взятої на себе відповідальності, а повноважень для їх вирішення не вистачає.

Отримавши необхідні повноваження, відповідальний менеджер проводить оцінку рівня відповідальності на підприємстві, фірмі. Використовуючи анкетування чи інші методи він визначає R(кількість відповідальних працівників у відсотках). Якщо показник на рівні 70% та вище то у підприємства достатній рівень відповідальності. За нижчого рівня необхідно переходити до заходів, що підвищать відповідальність працівників та продуктивність організації та як наслідок зміцниться фінансово-економічний потенціал.

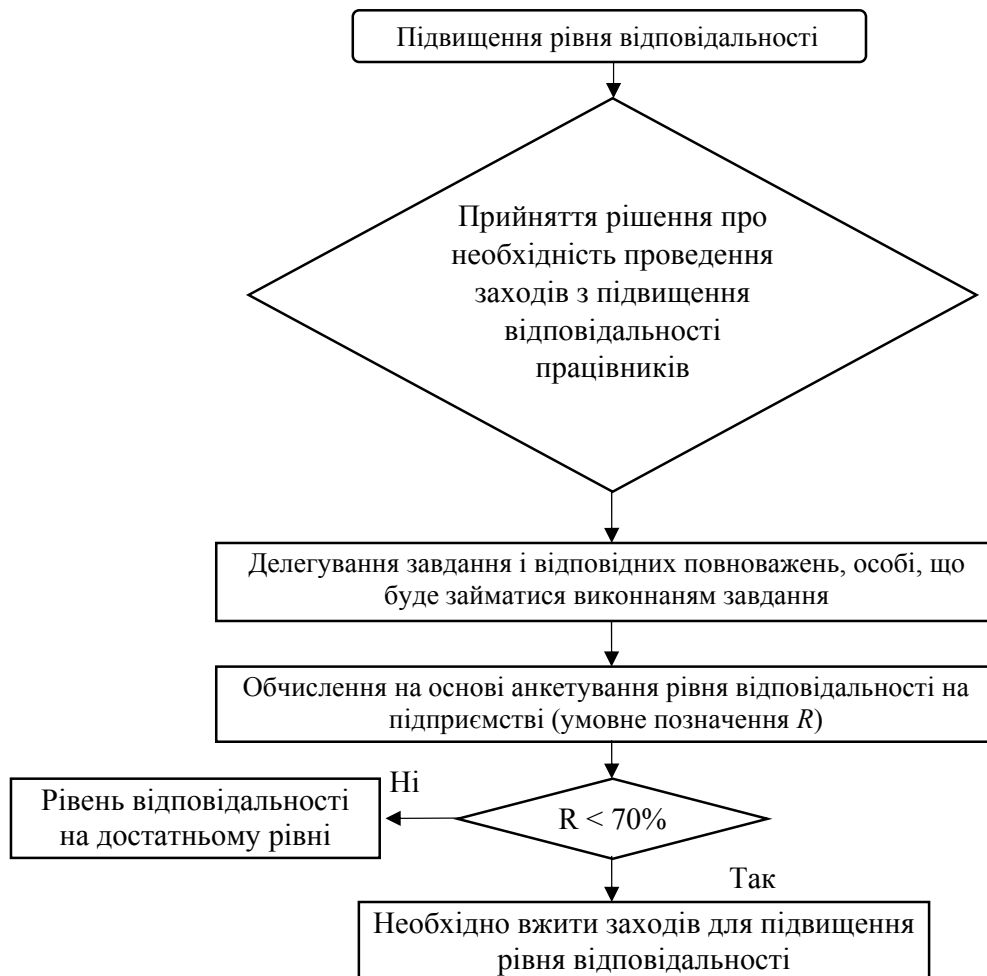


Рис. 3. Сприйняття проблеми

При цьому, не важливо, які саме працівники не є відповідальними – не потрібно це оголошувати й виділяти їх. Якщо необхідно підвищувати відповідальність в організації, то потрібно його проводити всім робітникам, а не окремій групі. Інакше, можливо негативні наслідки такі як:

- 1) непорозуміння в колективі;
- 2) поділ дружнього колективу на окремі ворожі групи й перетворення робочого середовища в поле протистояння двох сторін.

Одними з складових підвищення відповідальності є три системи (рис. 4).



Рис. 4. Основні складові механізму відповідальності

Першою є система навчання. Її завдання полягає тому, щоб сформувати у працівників бачення поняття «відповідальність». Оскільки витоком проблеми «відповідальності» в нашому суспільстві, є сприйняття цього поняття на роботі не як «додаткової можливості проявити себе, визнання керівництвом», а як «непотрібна робота що потребує додаткового часу». Тому необхідно проводити тренінги, кейси присвячені темі відповідальності;

моделювати ситуації та відбирати таким чином найбільш відповідальних й стимулювати їх до підвищення особистого рівня відповідальності на робочому місці. Таким чином встановити в організації новий тренд – «бути відповідальним», щоб працівники хвалилися між собою своїми досягненнями на роботі, а не тим, як вони прогуляли робочий день чи обдурили менеджера. Це дасть змогу вплинути навіть на робітників, що чинять найбільший опір.

Важливим є в системі навчання й підтримка рівня кваліфікації робітника та його обізнаність в сучасних тенденціях. Світ розвивається навколо нас неймовірними темпами – з'являються нові завдання, проблеми та шляхи їх вирішення. Робітників необхідно періодично ознайомлювати з цим. Часто простежуються ситуації коли менеджери делегують завдання з котрими працівники ще не знайомі й не можуть виконати. Така ж ситуація коли їм пропонують додаткові завдання. Якщо робітник не розуміє як його виконувати то не може взяти на себе відповідальність. Тому необхідно проводити певні тренінги по сучасним тенденціям вирішення певних завдань, підвищувати постійно кваліфікацію своїх робітників. Таким чином зростатиме їх впевненість у своїх силах і вони більш охоче будуть виконувати роботу.

Підтримка співробітників мотивованими є важливим елементом не тільки для отримання максимальної віддачі від співробітників, але і в збереженні кращих серед них.. Тому наступним елементом є система мотивації. При підвищенні мотивації співробітників не обов'язково витрачати більше грошей, до тих пір, поки ви готові бути гнучкими і творчо мислити. Адже мотивація робітників це не лише висока заробітна плата.

Система контролю. В основному, у робітників ці слова сприймаються негативно. У даному механізмі контролю виконує дві функції: перша - контроль за дотримання робітниками відповідних норм та показників необхідних для здійснення якісної роботи; друга – контроль за відповідністю між поставленим завданням та кваліфікацією працівника, тому що часто працівник отримує завдання котре не відповідає його кваліфікації та компетенції й ставитись до нього відповідальна не може (рис. 5.)

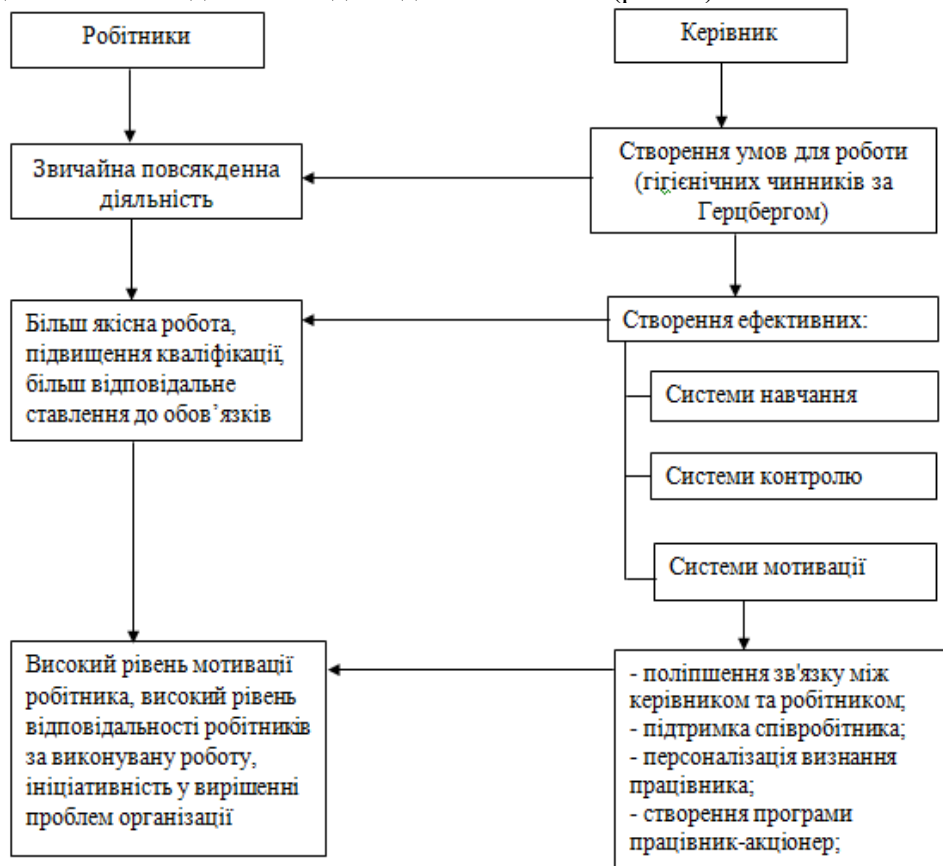


Рис. 5. Фактори необхідні для підвищення відповідальності

Відповідно до схеми (рис. 5.), певному рівню зацікавленості працівника в більш відповідальному ставленні до своїх обов'язків відповідають певні фактори. Їх сукупність створює умови для підвищення загального рівня відповідальності. Та при цьому гігієнічні чинники створюють лише умови для роботи – це фактор, без якого робітники б взагалі відмовлялися працювати. Системи контролю, мотивації та навчання створюють підґрунтя для ефективної роботи. Вони певною мірою підвищують ефективність роботи працівників та їх відповідальність, але не на достатній рівень. Підкріплюють всі ці фактори визнання керівництвом, розуміння досягнення цілі (внутрішня винагорода) та оцінка свого внеску у загальну ціль (мету) компанії. Якщо робітник досяг того цього рівня мотивації до праці то його відповідальність та ініціативність на вищому рівні. Він не розглядає свою працю як єдиний шлях отримання заробітної плати – це його шлях самореалізації, він частина команди, що створює майбутнє та його вклад важливий компанії. Проведемо аналіз основних заходів.

Поліпшення зв'язку. Лінійні керівники можуть підвищити мотивацію, переконавшись, що вони говорять зі своїми співробітниками особисто, а не покладатися виключно на електронну пошту. Відклавши час кожен день, щоб поговорити з працівниками може допомогти співробітникам відчувати себе частиною організації. Таким способом, менеджер показує, що робота котру виконує працівник і він сам важливі керівнику.

Персоналізувати визнання співробітника. При запуску програми розпізнавання співробітника, ви можете зробити це більш мотиваційний, дозволяючи співробітникам вибирати свої власні нагороди. Компанії, такі як Х'юстоні ВМР, запускати програми розпізнавання для співробітників інших компаній, які дозволяють співробітникам вибрати з меню нагород, таких як квитки на концерт, подарункові сертифікати в магазини або додатковий час.

Початок програми працівника-акціонера. Якщо ваша компанія торгується на Нью-Йоркській фондовій біржі, ви можете допомогти співробітникам відчувати, що вони є частиною компанії, дозволяючи їм володіти частиною компанії. Дозволити співробітникам купувати акції компанії за зниженими цінами або надати їм акції в обмеженою програмі акцій, яка виділяє певні акції спеціально для придбання співробітниками.

Інститут гнучкий графік роботи. Деякі співробітники можуть віддати перевагу працювати годинник, які відповідають їхньому способу життя або сімейної ситуації. Пропонуючи варіанти гнучкого графіка роботи, ви можете підвищити мотивацію співробітників і утримувати співробітників, які потребують роботу, не обов'язково від 9 до 5.

Заохочуйте хорошу роботу. Робочі на Nucor Steel, яка має заводи по всій території Сполучених Штатів, в тому числі два протягом декількох годин їзди від Х'юстона, оплачуються, зокрема, на основі якості їх роботи. Робітники можуть заробити бонус, заснований на виході їх зміни, а бонуси виплачуються щотижня. Співробітники Nucor мотивовані, щоб постійно робити все можливе, тому що нагорода негайно.

На основі проаналізованого матеріалу й зроблених висновків автором побудовано механізм підвищення відповідальності працівників в організації (рис. 6.):

- 1) приймається відповідне рішення про необхідність підвищення відповідальності;
- 2) аналізується забезпечення підприємства гігієнічними чинниками та при необхідності вживаються необхідні заходи;
- 3) створюються три системи: навчання, контролю та мотивації; кожна з них виконує свої функції;
- 4) таким чином, створюється працівник, що якісно виконує свою роботу;
- 5) необхідно дати робітнику зрозуміти його значення та важливість роботи;
- 6) досягнення робітником певного результату;
- 6) отримання внутрішньої та зовнішньої винагороди;

- 7) проведення робітником аналізу справедливості оцінювання його роботи;
- 8) у разі задоволення потреб працівник починає більш відповідально ставитись до своєї роботи, намагається внести свій вклад у загальну мету компанії (створюють інноваційні ідеї та впроваджують їх);
- 9) таким чином, підприємство отримує робітника, що добросовісно виконує свою роботу, мотивований та намагається як найбільше зробити для досягнення загальної цілі компанії. Він вже орієнтується не на отриманні заробітної плати, а на досягненні якісного результату.



Рис. 6. Механізм підвищення відповідальності

Висновок. Отже, підвищення рівня відповідальності працівників є одним з основних елементів підвищення ефективності роботи підприємства. Мотивація ж стимулює до більш відповідального ставлення, спонукає людей до генерації нових ідей та посилення активності в процесі роботи. Їхня ціль вже не отримання заробітної плати, а досягнення успіху. Такий підхід безумовно буде сприяти підвищенню продуктивності працівників та зміцненню фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Література

1. Damij N. What Motivates Us for Work? / Damij Nadja, Levnjajic Zoran; Rejec Skrt. Vesna; Suklan Jana // *Intricate Web of Factors beyond Money and Prestige*. – 2017. – November. – PLOS one. 8. – Available at : <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0132641>.
2. D'Souza J. The universal significance of Maslow's concept of self-actualization / D'Souza J., Gurin M. // *The Humanistic Psychologist*. – 2016. – № 44 (2).
3. Katz R. Motivating Technical Professionals Today / Katz Ralph // *IEEE Engineering Management*. – 2013. – March. – Vol. 41. – No. 1. – P. 28–38.
4. Saks A. M. Translating Employee Engagement Research into Practice / Saks A. M. // *Organizational Dynamics*. Special issue: employee engagement. – 2017. – April – June. – Vol. 46. – Is. 2. – P. 76–86. – Available at : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261617300827>.
5. Schultz D. P. Psychology and work today: an introduction to industrial and organizational psychology / Schultz Duane P., Schultz Sydney Ellen. – (10th ed.). – Upper Saddle River. – N. J. : Prentice Hall, 2010. – 227 p.
6. Балашов К. По шляху саморозвитку [Електронний ресурс] / К. Балашов. – Режим доступу : http://psychologis.com.ua/po_puti_samorazvitiya_k_balashov.htm.
7. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. – Харків : Изд-во Гуманитарный центр, 2002. – 152 с.
8. Відповідальність та етика у менеджменті [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://studopedia.su/8_49729_vidi-vidpovidalnosti-v-menedzhmenti.html.
9. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія] / П. З. Капустянський. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2017

©Ізюмцева Н. В., Іващенко М. В.

References

1. Damij, Nadja; Levnjajic, Zoran; Rejec Skrt, Vesna; & Suklan, Jana. (2017). What Motivates Us for Work? *Intricate Web of Factors beyond Money and Prestige*. (PLOS one), 8. (November). Retrieved from <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0132641>.
2. D'Souza, J., & Gurin, M. (2016). The universal significance of Maslow's concept of self-actualization. *The Humanistic Psychologist*, 44 (2).
3. Katz, Ralph. (2013, March). Motivating Technical Professionals Today. *IEEE Engineering Management Review*, 1. (Vol. 41). (pp. 28–38).
4. Saks, Alan M. (2017). Translating Employee Engagement Research into Practice. *Organizational Dynamics*. Special issue: employee engagement. (Vol. 46). (Is. 2). (April – June). (pp. 76–86). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261617300827>.
5. Schultz, Duane P., & Schultz, Sydney Ellen. (2010). Psychology and work today: an introduction to industrial and organizational psychology. (10th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
6. Balashov K. (n.d.). *Po shlyahu samorozvytku [On the path of self-development]*. Retrieved from http://psychologis.com.ua/po_puti_samorazvitiya_k_balashov.htm [in Ukrainian].
7. Vereshchagina L. A., & Karelina I. M. (2002). *Psihologiya potrebnostey i motivaciya personala* [Psychology of needs and motivation of the personnel]. Kharkov: Humanitarian Center [in Ukrainian].
8. *Vidpovidalnist ta etyka u menedzhmenti [Responsibility and ethics in management]*. (n.d.). Retrieved from http://studopedia.su/8_49729_vidi-vidpovidalnosti-v-menedzhmenti.html [in Ukrainian].
9. Kapustyansky, P. Z. (2007). *Motyvaciya praci personal suchasnyh organizacij (organizaciyno – upravlinsky aspekt [Motivation of work of personnel of modern organizations (organizational and managerial aspect)]*. Kyiv: IPK DSZU [in Ukrainian].
10. Oficiyny sayt Derzhavnoi slughby statystyky Ukrayiny [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. www.ukrstat.gov.ua. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

Received 08.10.2017

©Izyumtseva N. V., Ivashchenko M. V.