

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА MANAGEMENT OF WORK PRODUCTIVITY AND EFFICIENCY ON THE BASE OF PERSONNEL AWARENESS ON THE ENTERPRISE

У статті розглянуто взаємозв'язок системи управління продуктивністю та ефективністю праці із свідомістю персоналу підприємств. Визначено, що управління ефективністю важливе для підприємства, оскільки допомагає підприємствам забезпечувати наполегливу працю персоналу з метою сприяння досягненню місії та цілей підприємства. Система управління продуктивністю складається з трьох фаз: розробка та планування результатів – фаза, яка включає окреслення планів розвитку, встановлення цілей та виконання зобов'язань; управління та перегляд результатів – фаза, яка включає оцінку відповідності цілям, пошук зворотного зв'язку, навчання та перегляд документів; нагородження результатів – це остання фаза, який має особистий розвиток, результати діяльності та зв'язок із оплатою діяльності.
Ключові слова: продуктивність, ефективність, персонал, управління, свідомість, підприємство.

В статті розглянуто взаємозв'язок системи управління продуктивністю та ефективністю роботи з свідомістю персоналу підприємств. Визначено, що управління ефективністю має важливе значення для підприємства, оскільки допомагає підприємствам забезпечувати високий рівень продуктивності праці персоналу з метою досягнення місії та цілей підприємства. Система управління продуктивністю складається з трьох фаз: розробка та планування результатів – фаза, яка включає окреслення планів розвитку, встановлення цілей та виконання зобов'язань; управління та перегляд результатів – фаза, яка включає оцінку відповідності цілям, пошук зворотного зв'язку, навчання та перегляд документів; нагородження результатів – це остання фаза, який має особистий розвиток, результати діяльності та зв'язок із оплатою діяльності.
Ключові слова: продуктивність, ефективність, персонал, управління, свідомість, підприємство.

планирование результатов – фаза, которая включает определение планов развития, установление целей и выполнения обязательств – фаза, которая включает оценку соответствия целям, поиск обратной связи, обучение и просмотр документов; награждение результатов – это последняя фаза, которая включает личное развитие, результаты деятельности и связь с оплатой деятельности персонала.

Ключевые слова: производительность, эффективность, персонал, управление, сознательность, предприятие.

The article discusses the relationship of the performance management system and work efficiency with the awareness of the personnel of enterprises. It is determined that performance management is important for the enterprise, as it helps enterprises to ensure a high level of staff productivity in order to help achieve the mission and goals of the enterprise. The performance management system consists of three phases: development and planning of results – a phase that includes the definition of development plans, setting goals and fulfilling obligations; management and analysis of results – a phase that includes assessment of compliance with goals, search for feedback, training and viewing documents; rewarding of results is the last phase, which includes personal development, results of activity and connection with payment for personnel activities.

Key words: productivity, efficiency, personnel, management, awareness, enterprise.

УДК 331.107

Зеркаль А.В.

к.е.н., доцент кафедри фінансів,
підприємництва та біржової діяльності
Класичний приватний університет

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції, працівники – це важливі ресурси та активи підприємства. Підприємствам потрібно розробити стратегії виявлення, заохочення, вимірювання, оцінки, поліпшення та мотивування підвищення рівня працездатності працівників на роботі. Відповідно до цього, системи управління продуктивністю та системи оцінювання стали відігравати неодмінну роль у наданні допомоги підприємствам досягти своїх цілей продуктивності. Насправді практика управління людськими ресурсами може впливати на поведінку окремих працівників. Вплив людських ресурсів на свідомість, прихильність та ефективність роботи працівників залежить від сприйняття та оцінки цих практик.

Управління продуктивністю – це процес, що забезпечує працездатність та зосередженість на своїй роботі способами, що сприяють досягненню місії підприємства, необхідної для ефективного функціонування підприємства. Насправді управління продуктивністю включає різні типи чи системи. Система управління продуктивністю – це різновид форм управління продуктивністю. Нагля-

дові органи та керівники відповідають за управління працездатністю своїх працівників. Політика кожного підприємства повинна визначати, як буде здійснюватися система управління продуктивністю. Підприємства мають застосовувати практику управління ефективністю, яка відповідає вимогам цієї політики та найкращим чином відповідає характеру виконаної роботи та місії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням продуктивності та ефективності праці присвячено багато праць українських та закордонних вчених, зокрема: С. Айвазяна, В. Беседіна, О. Грішної, Р. Гріфіна, Г. Завіновської, В. Єременка, Т. Кір'ян, П. Кругмана, Л. Лісогор, К. Маркса, М. Мескона, А. Пасеки, Й. Прокопенка, П. Самуельсона, М. Семікіної, Д. Сінка, М. Соколик, С. Струмліна, Ф. Тейлора, А. Файоля, Т. Хачатурова та ін. Однак взаємозв'язок управління продуктивністю та ефективністю праці із свідомістю персоналу підприємств не розглядався.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення взаємозв'язку системи управління

продуктивністю та ефективністю праці із свідомістю персоналу підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління ефективністю важливе для підприємства, оскільки допомагає підприємствам забезпечувати наполегливу працю персоналу з метою сприяння досягненню місії та цілей підприємства. Управління ефективністю задає очікування щодо працездатності співробітників і мотивує працівників наполегливо працювати тим способом, який очікується керівництвом підприємства. Більше того, система управління продуктивністю забезпечує завершений та професійний процес управління підприємствами для оцінки результатів діяльності підприємств та працівників. Результативність працівників можна очікувати, оцінювати і заохочується. Макі та Джонсон наголосили, що важливість системи управління продуктивністю полягає в постійному підвищенні ефективності діяльності підприємства, і це досягається за рахунок підвищення ефективності роботи окремих працівників [1, с. 124]. Таким чином, підвищення продуктивності працівників за допомогою системи управління свідомістю є способом підвищення ефективності діяльності підприємства.

М. Апелбаум заявляє про ефективність роботи, яка є функцією здатності, мотивації та можливості працівників брати участь у формуванні ефективного функціонування підприємства. Це означає, що підприємство отримує найбільшу користь, якщо воно організує робочий процес таким чином, щоб працівники, що не працюють в управлінні, мали можливість зробити внесок у дискреційне зусилля, і це може бути досягнуто, надавши їм самостійності у прийнятті рішень, забезпечуючи добро спілкування та членство працівників у командах, що керуються самою службою та / або в режимі офлайн [2, с. 9]. Щоб їх зусилля були ефективними, працівники повинні мати відповідні навички та знання. Отже, підприємства можуть досягти цього, залучаючи працівників, які вже мають ці знання, або надаючи працівникам формальне та / або неофіційне навчання. Нарешті, підприємство має мотивувати цих працівників, щоб докласти своїх здібностей до найкращих зусиль для підприємства.

За словами дослідника Д. Отлей, загальне управління ефективністю враховує такі проблеми: "Які ключові цілі є основними для загального майбутнього успіху підприємства та як слід оцінювати їх досягнення для кожної з цих цілей?" Які стратегії та плани прийняло підприємство та які процеси та заходи знадобляться для її успішної реалізації? Як він оцінює та вимірює ефективність цих заходів? Якого рівня продуктивності потрібно досягти підприємства в кожній із областей, визначених у вищезазначених двох питаннях) і як відбувається встановлення відповідних цілей ефективності

для них? Яку винагороду отримають менеджери (та інші працівники), досягнувши цих цілей ефективності (або, навпаки, які покарання вони понесуть, якщо не зможуть їх досягти)? Які інформаційні потоки (петлі зворотного зв'язку та передачі подачі), необхідні для того, щоб підприємство могло засвоїти свій досвід) та адаптувати свою поточну поведінку з урахуванням цього досвіду?" [3, с. 365-366]

За словами Флетчера, який дав завершене та всеосяжне визначення управління ефективністю роботи з персоналом, яке є "підходом до створення спільного бачення мети та цілей підприємства, допомагаючи кожному окремому працівникові зрозуміти та визнати свою участь в їх внеску, і, таким чином, керувати та підвищувати ефективність як особистості, так і підприємства» [4]. Аналогічно, управління продуктивністю – це процес управління для забезпечення того, щоб працівники зосереджували свої трудові зусилля способами, що сприяють досягненню місії підприємства. Він складається з трьох етапів:

1. встановлення очікувань щодо працездатності працівників;
2. підтримання діалогу між керівником та працівником для забезпечення ефективності роботи;
3. вимірювання фактичної ефективності щодо очікуваних результатів.

Армстронг визначив управління продуктивністю як засіб для досягнення кращих результатів від усього підприємства шляхом розуміння та управління в узгоджених рамках, виконання запланованих цілей, стандартів та вимог до компетенції. «Управління ефективністю – це процес розробки та виконання мотиваційних стратегій, втручань та рушійних завдань з метою перетворення сирого потенціалу людських ресурсів у ефективність. Усі люди мають потенціал всередині себе в кількох або більше функціональних областях. Однак використання та конвертація цього потенціалу у виконанні результатів часто є недостатньо оптимальним через різні причини. Управління продуктивністю виступає агентом для перетворення потенціалу на ефективність шляхом усунення проміжних бар'єрів, а також мотивування людських ресурсів" [5, с. 5]. Комплексно визначає управління продуктивністю як постійний процес комунікації, який здійснюється у партнерстві між працівником та його / її безпосереднім керівником, що передбачає встановлення чітких очікувань та розуміння того: які бажані функції роботи працівника очікуються, як робота працівника сприяє досягненню цілей підприємства; конкретно; як працівник та керівник працюватимуть разом для підтримання, вдосконалення чи розробки на основі існуючих показників роботи працівника, як вимірюватиметься управління ефективністю та визначатиме бар'єри для ефективності та усуває їх.

Подібність загального менеджменту ефективності та управління продуктивністю, пов'язаної з персоналом, – це встановлення цілей, планування, оцінка, зворотній зв'язок та винагородження. Однак управління діяльністю, пов'язане з персоналом, зосереджується на управлінні працівником чи менеджерами, а потім на мотивації працівників та керівників. Більше того, загальне управління продуктивністю визначалося ширше, ніж управління діяльністю, пов'язане з персоналом. Тому розглядають визначення цілей та вимірювання досягнення цілей не лише фінансово, а й з точки зору задоволення всіх прагнень зацікавлених сторін.

Управління ефективністю персоналу спрямоване на розвиток потенційних можливостей людських ресурсів. Управління продуктивністю повинно відповідати довгостроковій політиці підприємства [5, с. 5]. Управління продуктивністю передбачає керування зусиллями працівників на основі вимірюваних результатів діяльності. Тому визначення ефективного процесу управління продуктивністю визначає, що являє собою хороші показники та як можна виміряти різні аспекти високої продуктивності. А ефективність управління продуктивністю збільшується, коли постійно триває зворотний зв'язок, застосовуються заходи, що ґрунтуються на поведінці, і встановлюються задані цілі та застосовуються навчені рейтинги.

У різній літературі існують різні моделі управління продуктивністю. Кожна модель має своє значення як системи для управління ефективністю, управління працездатністю співробітників, так і для інтеграції управління підприємством та свідомістю працівників. Управління ефективністю включає багато рівнів аналізу і чітко пов'язане з темами, що вивчаються в стратегічному управлінні персоналом, а також з оцінкою ефективності. Різні терміни відносяться до ініціатив управління ефективністю в підприємствах, наприклад, бюджетування на основі результатів діяльності, оплати результативності, планування, програмування та складання бюджету та управління за цілями. За словами Рудмана, система управління ефективністю все більше сприймається як засіб інтеграції діяльності в галузі управління персоналом та бізнес-цілей підприємства, де управління та кадрові дії спільна робота з метою впливу на індивідуальну та колективну поведінку для підтримки стратегії підприємства. Крім того, він також підкреслив, що система управління продуктивністю повинна відповідати культурі підприємства [6, с. 216]. Система управління продуктивністю – це свого роду завершений та інтегрований цикл управління продуктивністю. Акцент систем управління продуктивністю робиться на постійному підвищенні ефективності діяльності підприємства, і це досягається завдяки покращенню індивідуальної ефективності

співробітників. Цілі часто включають в себе мотивацію продуктивності, допомогу людям розвивати свої навички, формувати культуру продуктивності, визначати, кого слід заохочувати, усуваючи осіб, які є неякісними виконавцями, та допомагають реалізовувати бізнес-стратегії. Основна мета системи управління продуктивністю – забезпечити:

- 1) роботу, яку виконують працівники підприємства;
- 2) розуміння працівників про чіткість, якість та кількість роботи, що очікується від них;
- 3) отримання постійної інформації про те, наскільки ефективно вони працюють у порівнянні з очікуванням;
- 4) нагороди та підвищення заробітної плати залежно від результатів праці працівників розподіляються відповідно;
- 5) визначення можливості розвитку працівників;
- 6) працездатність працівників, яка не відповідає очікуванням

Розробка системи управління продуктивністю є важливою для підприємства. Розробка системи управління продуктивністю, за Шнеєром, Бітті та Беардом, класифікується на етап розробки, планування, управління, рецензування та винагородження. У 2000 році Макі та Джонсон запропонували, щоб типова система управління продуктивністю включала наступне: підприємство повідомляє своїм працівникам місію / стратегії; встановлення індивідуальних цілей ефективності для задоволення індивідуального колективу працівників та, в кінцевому рахунку, місії / стратегій підприємства; регулярна оцінка цих осіб щодо узгоджених встановлених цілей; використання результатів для ідентифікації розвитку та / або для адміністративних рішень; і постійний огляд системи управління ефективністю, щоб гарантувати, що вона продовжує сприяти діяльності підприємства, в ідеалі шляхом консультацій з працівниками [1, с. 124].

Флетчер запропонував, щоб основні складові системи підходу до управління ефективністю включали: розвиток місії та завдань підприємства; посилення комунікації на підприємстві, щоб працівники не тільки усвідомлювали цілі та бізнес-план, але могли сприяти їх формулюванню; уточнення індивідуальних обов'язків та підзвітності; визначення та вимірювання індивідуальних показників; реалізація відповідних стратегій винагород та розвиток персоналу для підвищення ефективності та подальшого прогресу в кар'єрі в майбутньому [4].

Система управління продуктивністю складається з трьох фаз: розробка та планування результатів – Фаза 1, яка включає окреслення планів розвитку, встановлення цілей та виконання зобов'язань; управління та перегляд результатів

– Фаза 2, яка включає оцінку відповідності цілям, пошук зворотного зв'язку, навчання та перегляд документів; нагородження результатів – це останній етап, який має особистий розвиток, результати діяльності та зв'язок із оплатою діяльності.

Підхід до системи управління продуктивністю повинен включати в себе розвиток місії та цілей підприємства, поліпшення спілкування в підприємстві, уточнення індивідуальних обов'язків та підзвітності, а потім визначення та вимірювання індивідуальної ефективності та винагородження результативності, і, нарешті, підвищення продуктивності персоналу та розвиток кар'єрного прогресу в майбутньому. Флетчер наголосив, що поліпшення комунікації всередині підприємства, щоб працівники усвідомлювали цілі та бізнес-план, а працівники могли продовжувати спілкування у виробничому процесі для обміну інформацією, обговорення проблем та пошуку зворотних зв'язків. Детальні цілі діяльності працівників відіграють вирішальну роль у наданні допомоги підприємствам щодо виконання їх у відповідності до їхнього бізнес-плану та досягнення їх стратегічних цілей.

Планування є першим етапом циклу процесів управління продуктивністю і пропонує основу для ефективного процесу. Планування є безперервним процесом в управлінському виконанні, і його слід виконувати дуже обережно. Планування допомагає заохочувати прихильність і свідомість, пов'язуючи роботу працівників з цілями та завданнями підприємства. Зазвичай це включає визначення ключових факторів вартості зацікавлених сторін, наприклад, акціонерів, клієнтів та працівників підприємства. Аналогічно цілі описують те, що необхідно досягти людьми, департаментами та підприємствами протягом певного періоду часу. Вони можуть бути виражені як цілі, які необхідно досягти, наприклад, продажі та завдання, які необхідно виконати до встановленого терміну. Цілі стосуються загальної мети роботи та визначають сфери виконання – всі аспекти роботи, які сприяють досягненню її загальної мети. Потім цілі встановлюються для кожної області ефективності [7, с. 178].

Постановка цілей є основним аспектом для підприємства. Підвищення продуктивності праці буде співвідноситися зі ступенем підтримки вищого керівництва та участі працівників у процесі постановки цілей. Це мотиваційний процес, який також дає людині відчуття участі та створює почуття комерційної свідомості у працівників. У той же час, частина етапу планування включає домовленість про офіційний план розвитку працівників. Насправді цей план повинен ґрунтуватися на необхідних навичках, поведінці та знаннях та ключових компетенціях, необхідних для досягнення поставлених цілей та завдань. План розви-

тку може також включати довгострокові ініціативи розвитку, які, як правило, базуються на потенціалі та хорошій ефективності [8, с. 164-165].

У цій фазі планування керівники та підлеглі беруть участь у спільному процесі участі та ставлять цілі підприємства, а також конкретні цілі для окремої людини. Цілі, з іншого боку, також створюють середовище, в якому індивід буде вимірюватися відповідно до його власних результатів та результатів, із встановленими стандартами оцінки.

Управління є другим елементом циклу управління продуктивністю. Цей крок відрізняє управління ефективністю як процес від оцінки ефективності як діяльності. За даними Гранта кожен працівник несе відповідальність за управління власним результатом роботи. Це включає: (1) підтримання позитивного підходу до роботи, (2) оновлення та перегляд початкових цілей, стандартів ефективності та сфер компетенції по мірі зміни умов, (3) прохання зворотного зв'язку від керівника, (4) надання зворотного зв'язку керівнику, (5) пропонування досвіду розвитку кар'єри, та (6) співробітників та керівників, які працюють разом, керуючи процесом управління продуктивністю [9, с. 51]. На другому етапі посилення спілкування на підприємстві важливо, щоб працівники усвідомлювали цілі та сприяли майбутньому розвитку.

Етап винагород включає три види діяльності: розвиток персоналу, зв'язок із оплатою праці та визначення результатів чи результатів [1, с. 42]. Функція розвитку персоналу полягає в тому, що зростання людей може бути пришвидшеним і вище того, що відбуватиметься природним шляхом і нормально, а потім максимально сприяти внеску працівників в особисті і групові цілі [11, с. 56].

Висновки з проведеного дослідження. Досвід та уявлення працівників про систему управління ефективністю та оціночну систему, є дуже важливим для створення завершеної і всеосяжної системи ефективності на засадах формування свідомості персоналу. Крім того, важливо, щоб працівники та менеджери розуміли, що системи управління продуктивністю та управління ефективністю є ключовими факторами довгострокового успіху чи невдачі підприємства. Якщо працівники не задоволені або не згодні з системою управління продуктивністю, вони, ймовірно, не бажають брати активну участь у процесі, оскільки не бачать у цьому ніякої цінності. Як результат, ефективність підприємства та продуктивність праці знижуватимуться через неефективну продуктивність працівників. На закінчення ця тема була б цікавою та значущою для будь-якої підприємства, оскільки свідомість працівників має суттєвий зв'язок з показниками діяльності підприємства. Крім того, розуміння того, як

практики управління персоналом впливають на працездатність працівників, може допомогти підприємствам створити кращу систему управління та нарешті покращити результативність роботи та організаційну діяльність.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Macky, K., & Johnson, G. (2000). *The strategic Management of Human Resources in New Zealand*. Auckland, New Zealand: Irwin/McGraw-Hill, p. 124.
2. Appelbaum, Madelyn. & Armstrong Sharon. (2003). *Stress free Performance Appraisal*. USA: Career Press Publication, p. 9.
3. Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, p. 363-382.
4. Fletcher, C. (2001), "Performance appraisal and management: the developing research agenda", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74.
5. Kandula, S. R. (2006). Performance management . In *Performance management. Strategy. Intervention. Drivers*. (1st ed.), p. 5.
6. Rudman, R. (2003). *Human Resource Management in New Zealand*. Auckland. Pearson Education New Zealand Limited, 320 p.
7. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), p. 177–198.
8. Islam, R., & Rasad, S. M. (2006). Employee Performance Evaluation by the AHP. *Asia Pacific Management Review*, p. 163-176.
9. Grant (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity.. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), p. 48-58.
10. Cunneen, P. (2006) How to improve performance management. *People Management*. Vol 12, No 1, 12 January, p. 42-43.
11. Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3, p. 54–68.