

Турчина В. М.,
асистент.
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ, СПРЯМОВАНОЇ НА ДОСЯГНЕННЯ ВИСОКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Розкрито методику визначення міри впливу характеристик праці на її ефективність на практиці. Роз'яснено методи виявлення резервів підвищення ефективності праці в загальній системі управління компанією. Запропоновано шляхи використання виявлених резервів за допомогою запровадження в практику відповідних організаційних та економічних інструментів управління.

Раскрыта методика определения влияния характеристик труда на ее эффективность на практике. Разъяснено методы определения резервов эффективности труда в общей системе управления компанией. Предложены пути использования выявленных резервов с помощью внедрения в практику соответствующих организационных и экономических инструментов управления.

The methodic for determination, how work features influence performance in practice, is shown. The methods of searching the reserves for job performance in a general system of business management are explained. Also we propose ways for using of founded reserves with the help of implementation in practice necessary organizational and economical tools for management.

Ключові слова. Ефективність праці, характеристики праці, резерви ефективності, фактори ефективності, інструменти управління.

Ключевые слова. Эффективность труда, характеристики труда, резервы эффективности, факторы эффективности, инструменты управления.

Key words. Performance, work features, reserves for performance, factors of performance, management tools.

Вступ. Унаслідок виникнення системи управління за цілями і подальшого розвитку її положень, з'явилося поняття управління ефективністю праці, суть якого базувалась на положенні, що індивідуальна ефективність праці може бути підвищена через систему встановлення цілей і їх поточного моніторингу, прив'язки розвитку і винагороди працівників до особистих прагнень та здатності зростати та розвивати нові навички. Пізніше управління ефективністю праці стало розглядатись через призму того, що внаслідок підвищення індивідуальних рівнів ефективності також зростатиме ефективність діяльності організації, хоча до сьогоднішнього дня очевидних доказів того, що це дійсно так не надано.

Наукові праці американських та великобританських вчених Майкла Армстронга, Анжели Барон [8], Джона Перселла, Сьюзан Хаткінсон, Ніколаса Кінні, Джоані Сварт, Брюса Рейтона [9] на межі ХХ і ХХІ століть сприяли формуванню комплексу ідей, розробці ключової концепції «Управління ефективністю праці», теоретичному вивченню існуючих підходів та останніх досягнень у практиці управління ефективністю.

Слід зазначити, що у дослідженнях і публікаціях вітчизняних науковців і практиків розкривається багато проблем з організації системи управління ефективністю праці. Принаймні, аналізу різноманітних аспектів формування відповідної системи приділяється увага у працях О. О. Герасименко, О. А. Грішнєвої, А. М. Ко-

лота, І. Л. Петрової, В. М. Петюха, В. А. Савченка та інших науковців. О. О. Герасименко проаналізувала певні методологічні аспекти проблеми, зокрема сутність, показники та методичні засади кількісних та якісних характеристик праці, що впливають на рівень її ефективності [4, с. 334—397], В. М. Петюх, В. А. Савченко досліджують компетентність і методи формування компетенцій фахівців, необхідних для ефективного виконання роботи [7, с. 235—242, с. 314—322], С. С. Герасименко, А. В. Головач, А. М. Єріна розробили методику аналізу статистики ефективності праці [1].

Проте, на сьогодні не розв'язано окремі методичні аспекти оцінки й аналізу управлінської діяльності керівництва компанії, спрямованої на підвищення ефективності праці персоналу, відсутні обґрунтовані твердження впливу ефективності праці на ефективність діяльності організацій зокрема.

Постановка завдання. Для того, щоб довести, чи дійсно є прямий зв'язок між ефективністю праці та ефективністю діяльності організації необхідно провести великомасштабне тривале за часом дослідження, що потребує великої обізнаності в усіх процесах і закономірностях, які впливають на ефективність виконання роботи. Тут необхідно врахувати і зміст, і характер праці, і всю сукупність характеристик її процесу, і закономірності їх взаємозв'язків між собою, і можливості їх регулювання з боку суб'єктів управління. На вирішення останнього питання і було спрямоване дослідження, результати якого наводяться у даній статті.

Цілі статті: дослідити вплив відповідності компетентності працівників їх трудовим функціям на ефективність праці та можливості регулювання складності праці; дослідити вплив характеру зв'язку між результатами праці та заохоченням на ефективність праці та можливості управління якістю праці; дослідити вплив лояльності керівництва до персоналу на ефективність праці та можливості регулювання напруженості праці; дослідити вплив інтенсивності праці та її режиму на ефективність та методи їх регулювання з боку організації; дослідити вплив рівня фінансування ресурсу праці на її ефективність.

Результати дослідження. Політика компанії щодо підвищення ефективності праці може бути оцінена через опитування працівників та керівників компаній. Для даного дослідження нами було запропоновано процедуру анкетування співробітників — метод, який досить часто (практично завжди) використовується в економічних дослідженнях будь-якого роду [2, с. 32].

На сьогоднішній день у дослідженні взяло участь три компанії, що надають послуги у сфері архітектури і проектування: ТОВ «Таргет Констракшн», УПКТІ «Атоменергобудпроект» та ТОВ «Український центр інжинірингу, маркетингу і менеджменту». Опитано понад сто респондентів. За результатами комплексного опитування, з залученням інших компаній, планується визначити міру впливу значущих факторів на рівень ефективності праці.

Для оцінки діяльності менеджменту щодо управління ефективністю праці доцільно проаналізувати результати окремо взятої компанії. Ми обрали компанію ТОВ «Таргет Констракшн», оскільки вона знаходиться на стадії розвитку і тому наші рекомендації можуть бути швидко і результативно втілені у практику.

Дослідження міри впливу виділених нами значущих факторів і перевірка їх справедливості здійснювались за допомогою визначення найактуальніших заходів підвищення ефективності праці, що були запропоновані працівникам зазначеної компанії. Відповіді були розроблені так, що кожному значущому фактору відповідало два варіанти.

Необхідно звернути увагу на те, що працівники, які взяли участь у опитуванні, займаються розумовою, інноваційною працею, що різною мірою поєднує творчу і регламентовану складові залежно від посади і професійної спрямованості працівника.

Тому праця такого характеру є особливо цікавою для проведення дослідження, оскільки уособлює в собі ключові тенденції, пов'язані з формуванням економіки знань. Така особливість досліджуваної праці призвела до оновлення підходів до розуміння кількісних та якісних характеристик процесу праці і появи нових можливостей для спрямування їх впливів у вигідному і для компанії, і для працівників руслі.

Запропонований підхід не лише забезпечив можливість визначити сильні і слабкі місця в системі управління ефективністю праці, а й допоміг підтвердити доцільність виділення саме означених факторів як значущих. Це доводиться тим, що працівники мали змогу пропонувати інші заходи підвищення власної ефективності, але та незначна кількість методів, що була ними запропонована лише конкретизувала вже виділені нами варіанти відповідей, або ж підпадала під відповідні характеристики праці. Результати розподілились наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

**ЗАХОДИ, ЩО СПРИЯТИМУТЬ ПІДВИЩЕННЮ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ,
ЗА ВІДПОВІДЯМИ РЕСПОНДЕНТІВ¹**

Фактор	Варіанти відповідей	Питома вага, %	Сукупна вага, %
Відповідність компетентності працівників їх трудовим функціям (складність)	— інша робота за змістом та характером	2,27	19,58
	— певна додаткова освіта	17,32	
Характер зв'язку між результатами праці та заохоченням (якість)	— відчуття затребуваності від керівництва	11,32	34,05
	— справедлива оцінка зусиль і результатів праці	22,73	
Лояльність керівництва до персоналу (напруженість)	— більш демократичні стосунки в колективі	5,32	6,59
	— більш жорсткий контроль з боку керівництва	1,27	
Ступінь інтенсивності праці та її режим	— надання ширших повноважень	6,09	10,64
	— більш гнучкий графік роботи	4,55	
Рівень фінансування ресурсу праці	— підвищення заробітної плати	6,05	29,14
	— запровадження додаткових методів матеріальної мотивації	23,09	
Всього:		100,00	100,00

¹ — за прогнозними розрахунками автора.

Таким чином, можна простежити, якою мірою впливають дані фактори на ефективність праці в ТОВ «Таргет Констракшн», і якими є резерви підвищення ефективності праці. Дані співвідношення будуть різнитись залежно від кожних конкретних умов. Як видно з таблиці, основними методами підвищення ефективності праці в розглядуваній компанії є спрямування зусиль менеджменту на управління якістю праці через впровадження справедливого зв'язку між результатами праці та заохоченням. При ситуації, коли компанія має достатньо коштів, розробка системи стимулювання працівників за «результатною» моделлю є найкращим варіантом [3]. За інших умов достатньо правильно побудувати стосунки між керівництвом та підлеглими, не завадить і запровадження певних інструментів обліку поточних, проміжних і підсумкових результатів праці.

За існуючих умов міра важливості виділених компонентів для працівників розподілилась як це показано на рис. 1.

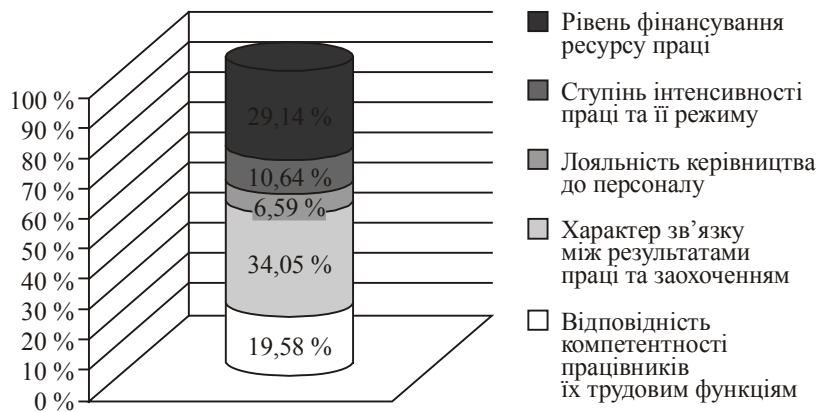


Рис. 1. Резерви підвищення ефективності праці у ТОВ «Таргет Констракшн»

Ступінь впливу виділених значущих факторів ефективності праці уточнює наступне питання анкети, в межах якого працівники мають оцінити, від чого залежить рівень ефективності праці окремого виконавця. Аналогічно попередньому питанню, варіанти були згруповані таким чином, щоб характеризувати один із значущих факторів. Підраховані дані, а також відповідність виділених категорій факторам можна побачити у табл. 2.

Із зазначеної таблиці стає очевидною міра впливу факторів на рівень ефективності праці. Поєднавши результати даного і попереднього питань можна визначити, яку частку зусиль і коштів доцільно спрямувати на оптимізацію впливу кожного із значущих факторів ефективності праці.

Таблиця 2

ЧИННИКИ РІВНЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ¹

№	Варіанти відповідей	Питома вага, %	Відповідний фактор	Питома вага, %
1	Відповідність компетенцій працівника профілю його посади	27,68	Відповідність компетентності працівників їх трудовим функціям	52,73
2	Відповідність праці інтересам та цілям працівника	25,05		
3	Наявність системи обліку результатів праці	0,45	Характер зв'язку між результатами праці та заохоченням	19,50
4	Прив'язка обсягу заробітної плати до результатів праці	19,05		
5	Демократичні відносини в колективі	3,05	Лояльність керівництва до персоналу	8,14
6	Контроль керівництва за використанням часу і виконанням завдань	5,09		
7	Інтенсивність праці	1,18	Ступінь інтенсивності праці та її режим	2,45
8	Тривалість робочого часу	1,27		
9	Рівень заробітної плати	6,55	Рівень фінансування ресурсу праці	17,18
10	Методи матеріальної мотивації працівників	10,64		
	Разом:	100,00		100,00

¹ — за прогнозними розрахунками автора.

На думку співробітників ТОВ «Таргет Констракшн» на 52,73 % індивідуальна ефективність праці визначається відповідністю компететцій працівника і профілю його посади, а також відповідністю роботи цілям та інтересам працівника. Тому, можна сказати, що велика увага, що приділяється керівництвом даної компанії до підбору персоналу, є виправданою. Важливо в цьому контексті приділення достатньої уваги і розподілу функцій і обґрунтованому й аргументованому визначенню виконавців проектів всередині компанії.

Таким чином, ми виділили значущі фактори ефективності праці, довели можливість їх регулювання керівництвом компанії через здійснення спрямованого впливу на характеристики праці. Кількісні та якісні характеристики праці в свою чергу впливають на різні компоненти ефективності праці, серед яких ми виділяємо: результати праці, затрати праці, якість праці та компетентність працівників. Логіка такого розподілу полягає в тому, що показник ефективності характеризується співвідношенням результатів праці до затрат праці. При цьому має враховуватись як якість результату, так і якість затрат, тобто згадане співвідношення має корегуватись на коефіцієнт якості праці. Остання може бути покращена внаслідок виконання роботи більш компетентним працівником. Тобто, з'являється ще один компонент ефективності — компетентність [5].

У табл. 3 наведено відповіді працівників щодо значущості запропонованих компонент показника ефективності праці та ступеня важливості врахування критеріїв ефективності праці в сучасній практиці. При цьому еквівалентом ваги складових виступила середньоарифметична позицій респондентів щодо їх значущості.

Таблиця 3

**СТУПІНЬ ЗНАЧУЩОСТІ КОМПОНЕНТ
ТА КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ЗА ОЦІНКОЮ РЕСПОНДЕНТІВ¹**

Компоненти ефективності	Питома вага, %	Критерії ефективності праці	Питома вага, %	Рейтинг
Результати праці	26,05	— безпомилковість результатів праці	15,43	2
		— обсяг виконаної роботи	10,62	5
Затрати праці	20,76	— пунктуальність, присутність на роботі	5,43	8
		— енергійність, швидкість виконання поставлених завдань	14,71	3
		— мінімальні затрати праці на досягнення результату	0,62	9
Якість праці	22,00	— якість результату праці	13,62	4
		— відповідність особистих цілей цілям організації	8,38	7
Компетентність працівника	31,19	— досвід роботи	20,95	1
		— відповідна освіта	10,24	6

¹ — за прогнозними розрахунками автора.

У підтвердження результатів попереднього питання, співробітники ТОВ «Таргет Констракшн» віддали перевагу компетентності як ключовій компоненті, що визначає рівень ефективності праці (31,19 %). Відповідно найбільш визначальним критерієм ефективності праці вважають досвід роботи — 20,95 %.

На другому місці за важливістю є результати праці — 26,05 %, в яких домінує якісна складова, тобто їх безпомилковість — 15,43 %. Працівники вважають, що під час управління ефективністю праці найменш значущими виявляються затрати праці — кількість відпрацьованого часу, пунктуальність, присутність на роботі.

Висновки. Результати дослідження, проведеного нами з метою розробки методики оцінки політики керівництва компаній щодо підвищення ефективності праці, можуть бути зведені до наступних висновків:

1. Запропоновано методику визначення міри впливу характеристик праці на її ефективність шляхом опитування та анкетування працівників різних рівнів архітектурно-проектних компаній. Визначено значущі фактори ефективності, підтверджено їх актуальність, доведено можливість їх регулювання на рівні організації з метою підвищення ефективності праці.

2. З'ясовано, що ключовими чинниками високої ефективності праці є узгодженість компетенцій працівників із покладеними на них функціями, наявність справедливого зв'язку між результатами праці та її заохоченням, а також рівень фінансування ресурсу праці. Такі чинники, як наявність лояльного ставлення керівництва до персоналу, а також нормальні інтенсивність праці та режим робочого часу, зазвичай, не створюють додаткових резервів для підвищення ефективності праці, але за їх відхилення від норми призводять до зниження зазначеного показника, тобто демотивують персонал.

3. Розглянуто приклади дослідження ключових компонент системи управління ефективністю праці, що доцільно використовувати при моделюванні або реорганізації даної системи у компанії. Залежно від специфіки роботи компанії та праці персоналу дана система може орієнтуватись на результати, затрати, якість та компетенції різною мірою. Залежно від цього залучаються і відповідні організаційні та економічні інструменти управління.

Література

1. Герасименко С. С., Головач А. В., Єрина А. М. Статистика: Підручник. / За наук. ред. д-ра екон. наук С. С. Герасименка. — 2-ге вид., переробл. і доп. — К.: КНЕУ, 2000. — 467 с.
2. Дейв Ульрих. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации: «ИД «Вильямс», — 2007.
3. Демидов Е. Экономика проектной организации // GIG Business Consulting. Режим доступа: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=19807>
4. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. Ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Коломита. — К.: КНЕУ, 2009. — 711 с.
5. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе.: Пер. с англ. — М: НИРРО, 2005. — 384 с.
6. Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Хьюберт К. Рамперсад, Кари Туоминен. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 — 148 с.
7. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. — Спец. вип.: у 3 т. — Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — К.: КНЕУ, 2010. — Т. 2. — 549 с.
8. Performance Management. Управление эффективностью работы. — М. Армстронг, А. Барон, «Hippo Publishing Ltd», 2005, — 384 с.
9. People Management and Performance / John Purcell, Susan Hutchinson, Nicholas Kinnie, Juani Swart, Bruce Rayton, 2008. — 249 p.
10. The Sales Team: Superior Technoques for Maximum Performance / Stephan Schiffman. — Avon: Adams Media Business, 2006. — VIII. — 263 p.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2011 р.