

Негативні наслідки конфлікту:

1. незадоволеність, поганий стан духу, текучість кадрів.
2. менший ступінь співпраці в майбутньому.
3. зменшення взаємодії між конфліктуючими сторонами
4. збільшення ворожості між ними у міру зменшення спілкування
5. надання більшого значення перемозі в конфлікті чим вирішенню реальної проблеми.

Отже, необхідно створити певну систему управління трудовими конфліктами та ретельно їх вивчати. Для цього слід здійснювати постійний моніторинг громадської думки з питань конфліктності.

### *Література*

1. Ложкін Г. В., Повякель Н. І. Практична психологія конфлікту: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2000. — 256 с.
2. Чумиков А. Н. Керування конфліктами. К.: МАУП, 2003. — 97с.

*Мирошниченко Г.Б*

## **МЕТОДИЧНІ ПИТАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ РОБІТНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Загальна ефективність управління підприємством складається з ефективності управління окремими функціональними підсистемами - маркетингом, людськими ресурсами, фінансовими ресурсами, виробництвом, логістикою, а також у значній мірі залежить від збалансованості управління всіма підсистемами на рівні генерального менеджменту[1, с.45-56].

Діяльність структурних підрозділів підприємства частіш за все може породжувати протилежність їх інтересів і інтересів колективу. Такі протиріччя носять неантагоністичний характер, проте їх необхідно враховувати при обґрунтуванні доцільності використання різних показників з оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів підприємства. Колектив підрозділу буде найліпшим чином виражати інтереси підприємства тільки тоді, коли мірою ефективності його роботи стане ступінь досягнення ним основної цілі свого функціонування[3, с.67-68].

Об'єктивна оцінка ефективності результатів роботи виробничого колективу - необхідна, але недостатня умова для стимулювання її подальшого підвищення. Відсутність матеріальної зацікавленості кожного члена трудового колективу у підвищенні ефективності роботи підрозділу не здатна з'єднати економічні інтереси робітників підрозділу з інтересами всього колективу[4, с.98].

Найбільш поширеними напрямками стимулювання працівників за допомогою премій є:

- досягнення високих кількісних результатів роботи (обсяг продукції або виконання послуг, маса прибутку);
- ефективне використання обладнання (відсутність його простоїв і поломок, висока продуктивність, своєчасний і якісний ремонт);
- висока якість роботи (скорочення кількості рекламацій, втрат від браку і переробок, підвищення надійності, поліпшення споживчих властивостей продукції);
- економне витрачання ресурсів (матеріальних, трудових, енергетичних, фінансових) [5, с.33-40].

В загальних показниках діяльності підприємства в узагальненому вигляді інтегруються результати роботи всіх без винятку структурних ланок, практично всіх працівників. При цьому незадовільна робота одних частково або повністю компенсується успіхами інших. Отже, загальні показники роботи підприємства не стільки характеризують, скільки «приховують» дійсні результати, досягнуті його окремими структурними підрозділами. Важливим завданням при вдосконаленні системи матеріального заохочення є вибір функцій і розробка шкал заохочення[4]. Результати роботи кожного з структурних підрозділів, бригади, зміни, робочого місця і то що, кількома показниками, що не завжди сумісні по одиницях виміру. Навіть на рівні робочого місця зазвичай оцінюються обсяг продукції, її якість і дисципліна праці, а тому об'єднання різнорідних показників в загальний результат - процес складний, що вимагає спеціальних методів розрахунку з використання коефіцієнтів значимості. Наприклад, цех, освоює нову продукцію, і той же цех, але в умовах стабільного виробництва, має різні завдання, відповідно, а тому відрізняються і показники їх виконання.

При розробці системи мотивації персоналу на підприємстві однієї з найважливіших завдань є оцінка та порівняння результатів праці співробітників. Необхідність враховувати при цьому різнорідні за одиницями виміру і значущості показники створює певні труднощі. Використання матричного методу вимірювання результативності дозволяє не тільки об'єктивно і точно провести оцінку, а й забезпечити мотивацію людей, націлити їх на досягнення поставлених завдань[7].

Для забезпечення ефективності системи мотивації заохочення повинно відповідати досягнутим показникам, а результат служить основою впровадження дієвої системи мотивації. Один з найбільш вдалих способів вирішення описаних вище завдань - використання матричного методу вимірювання результативності (МВР), який відомий також під назвою «багатокритеріальний метод вимірювання результативності»[5, с.56,67,71,89].

МВР дозволяє звести воедино - інтегрувати<sup>1</sup> і агрегувати<sup>2</sup> - приватні показники таким чином, щоб результати роботи виміряти одним числом. Це дає

<sup>1</sup> Інтеграція - об'єднання в єдине ціле окремих частин. У європейській економічній практиці прийнято інтегрування (об'єднання) показників в рамках шести напрямків: виробництво, господарська діяльність, дохід, викори-

менеджерам можливість логічно і об'єктивно перерозподіляти заохочення між структурними підрозділами та всередині них на основі вимірюного результату. Крім точності та об'єктивності, однією з переваг МВР є можливість обліку традицій підприємства в оцінці результатів і розподіл заохочень.

Як впливає з назви методу, в його основу покладена матриця результативності, матриця включає в себе[9]:

- оціночні показники із зазначенням одиниці виміру та фактичного результату;

- шкалу оцінки;

- саму оцінку;

- питому вагу кожного з показників оцінки;

- результати - по кожному з показників окремо і підсумковий.

У процесі вибору показників не завжди можливо застосовувати економічні і технічні показники (наприклад, виконання плану випуску за обсягами та номенклатурою, дотримання норм за собівартістю або якості і т. п.). У цих випадках вдаються до використання так званих сурогатних показників. Сурогатні показники звичайно характеризують конкретний підрозділ або інший об'єкт на конкретному підприємстві і в іншій ситуації можуть бути незастосовні.

Використання шкали оцінки дозволяє привести результати по кожному з показників до єдиної системи координат - оцінки в балах. [9] При складанні шкали оцінки спочатку встановлюється норма для кожного з показників, тобто такі їх значення, які є плановими, або нормативними.

Оцінка результату по кожному з показників здійснюється шляхом співвідношення фактичного результату з шкалою оцінки. Якщо значення не співпадають, то робиться округлення до найближчого значення за шкалою оцінки або до найближчого до нормативного.

При об'єктивно організованій системі оплати праці на підприємстві основна заробітна плата з надбавками і доплатами відповідає складності, відповідальності і умовам роботи персоналу. Якщо це не так, то систему оплати слід терміново переглядати, тому що вона не відповідає ні здоровому глузду, ні чинному законодавству(ст. 94 КЗоТ) [8]

У рамках даного методу фонд основної заробітної плати підрозділу дозволяє одночасно врахувати складність виконаних робіт.[6] Таким чином, розподіл матеріального заохочення між структурними підрозділами зводиться до рішення функції :

$$P_i = f(Z_i, \Phi Z P_i, P_i), (1)$$

стання доходу, використання капіталу, фінансові операції.

<sup>2</sup> Агрегування - укрупнення економічних показників за допомогою їх об'єднання в групу. Агреговані показники представляють узагальнені, синтетичні вимірники, що об'єднують в одному загальному показнику багато приватних. Агрегація здійснюється за допомогою підсумовування, групування або інших способів відомості приватних показників в узагальнені.

де  $P_i$  - матеріальне заохочення даного підрозділу;

$f(Z_i, ФЗП_i, P_i)$  - функція розподілу заохочення;

$Z_i$  - значущість даного підрозділу;

ФЗП<sub>i</sub> - фонд оплати праці даного підрозділу;

$P_i$  - результативність даного підрозділу.

Варіантів розподілу матеріального заохочення існує безліч. Для кожного підприємства розробляється власна політика, що відповідає внутрішнім принципам мотивації і сформованим традиціям, яка відображається у відповідній функції розподілу  $f(Z_i, ФЗП_i, P_i)$ .

Використання матричного методу вимірювання результативності для розробки системи мотивації дозволяє забезпечити об'єктивність і зрозумілість, а головне – стимулює підвищення ефективності управління промисловим підприємством.

### **Література**

1. Авдулов П.В., Гойзман Э.И., Кутузов В.А. и др. Экономико- математические методы и модели для руководителя. М.: Экономика 2008 г. с.128
2. Буркинский Б.В. Эффективность обслуживания производства. Киев. Научна думка 2007 с.156
3. Ванагас П.И., Эпштейн Д.Д. Выбор оптимальных форм функционирования труда. Л., 2007.- 160с
4. Власов Б.В., Семенов В.М. Повышение эффективности вспомогательных производств.- М.: Машиностроение, 2009. – 233с
5. Ник Антилл, Кеннет Ли Оценка компаний. Анализ и прогнозирование с использованием отчетности по МСФО «Альпина Паблишер, М., 2007- с. 345
6. Пригожин А.И. Мотивирующая оценка персонала <http://www.management.com.ua/hrm/hrm212.html>
7. Шалабанов А.К., Роганов Д.А Практикум по эконометрике ,Казань 2008.- с.276
8. Кодекс Законов о труде Украины - КЗоТ Украины с изменениями от 19.04.2011 <http://meget.kiev.ua/kodeks/kzot/glava-7-oplata-truda/>

*Нестеренко Л.А., Ходова А.А.*

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

В современных условиях рыночной экономики и конкурентной борьбы предприятий за позиции на рынке достаточно важным фактором является время. Именно его рациональное использование определяет лидирующие конку-