

де P_i - матеріальне заохочення даного підрозділу;

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

Z_i - значущість даного підрозділу;

ФЗП_i - 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-

рентные преимущества на рынке. Тайм-менеджмент позволяет не только увеличить количество рабочей силы, задействованной на предприятии, а и повысить её эффективность без применения экстенсивных методов и, соответственно, без существенных материальных затрат. Однако, наибольшей эффективности тайм-менеджмент достигает не на корпоративном уровне, а на личном. Поэтому для успешного его внедрения в деятельность предприятия необходимо применение его в управлении персоналом, по отношению к каждому из работников с целью повышения его личной эффективности, как в профессиональной, так и в других сферах жизнедеятельности. Этим и обусловлена актуальность выбранной темы.

В силу того, что зарождение и развитие науки происходило в большей мере в Америке и странах Западной Европы, зарубежными авторами, занимавшимися исследованием данной проблемы являются: С.Кови[1], Дж. Моргенстерн[2], Б.Трейси[3] и другие. Среди отечественных авторов можно выделить Л.В. Балабанову, Е.В. Сардак, А.Л. Копейкин, Е.Л. Мерзлякова и др.

Однако, в условиях жесткой конкуренции на рынке необходимо систематически использовать тайм – менеджмента на новом уровне - уровне предприятия. Использование основных принципов и систем тайм – менеджмента может быть полезным при принятии управленческих решений многим отечественным фирмам. Поэтому целью статьи является определение основных приемов тайм-менеджмента, которые целесообразно применять для повышения эффективности управления персоналом предприятия.

На сегодняшний день можно выделить четыре основных системы тайм-менеджмента, которые могут быть успешно использованы руководителями в зависимости от обстоятельств и предпочтений: Система GTD Д. Аллена, основанная на пошаговом выполнении задач, Franklin Time Management С. Кови, помогающая определить основные задания и делегировать второстепенные, Time Power Б. Трейси, основанная на установлении целей, Time Management from the Inside Out Дж. Моргенстерн, помогающая разобраться в мотивации действия или бездействия. С их сущностью руководство отечественных предприятий может ознакомиться в работах указанных авторов.

Из перечисленных выше систем выделим наиболее эффективные инструменты тайм-менеджмента, которые приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные инструменты тайм-менеджмента

Инструмент	Характеристики
1	2
Принцип Парето	<p>Этот закон можно использовать для более эффективного распределения времени, усилия, ресурсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20% усилий работников обеспечивают 80% результата. Остальные же 80% усилий отнимают много времени, ресурсов и приносят всего лишь 20% результата. • Планирование графика работ с учетом того, что 20% затраченного времени приведут к 80% результатов.

	<ul style="list-style-type: none"> • Правильное распределение трудовых ресурсов. 20% персонала обеспечивают 80% дохода. Таким образом, грамотно распределив свои трудовые ресурсы, предприятие может получить максимальную прибыль
Определение приоритетов по методу ABC	Используется при установлении приоритетов в разных направлениях. Так важные и зачастую срочные дела обозначаются буквой А, дела средней важности буквой В, неважные дела буквой С. Статистика показывает, что дела группы А занимают, как правило 15% времени, группы В – 20% времени, а группа С является самой большой по расходу времени – 65%. Однако вклад в общий результат для группы А – 65%, В – 20%, С – 15%. Исходя из этого дела группы А необходимо выполнять высшему руководству, дела группы В - делегировать специалистам, дела группы С – рутинные дела, которые необходимо делегировать работникам со средней квалификацией.
Матрица Эйзенхауэра	Матрицу Эйзенхауэра можно отнести к наиболее доступным средствам организации тайм-менеджмента на предприятии. Этот метод приобрел особую популярность благодаря Стивену Кови, который описал его в своей книге «Главное внимание - главным вещам» Для построения этой матрицы используются два критерия: важность и срочность. Исходя из этого все задания, которые ставятся перед персоналом можно поделить на четыре квадранта: «важно и срочно»; «важно, но не срочно»; «неважно и срочно»; «неважно и не срочно». Для эффективного функционирования предприятия необходимо, чтобы основное внимание работников уделялось квадранту «важно, но не срочно». Это приоритетно, так как не позволяет заданиям перейти в квадрант «важно и срочно». Сосредоточение внимания в квадранте «неважно и не срочно» необходимо для того, чтобы работники могли отдохнуть и отвлечься, однако удельный вес таких заданий в общей их сложности должен быть незначительным.
Самоорганизация по принципу «изнутри наружу».	Организация рабочего места особым образом влияет на выполнение заданий работниками. Эффективность должна быть не только в планировании времени, но и в планировании пространства.

Следует отметить, что руководитель, в первую очередь, должен правильно и рационально расставлять приоритеты, что позволит предприятию функционировать с большей эффективностью без дополнительного привлечения рабочей силы, сократить расходы на оплату труда, повысить производительность и занять лидирующие позиции на рынке.

Таким образом, использование тайм-менеджмента позволит повысить эффективность управления персоналом в отечественных предприятиях и выведет его на новый, более усовершенствованный уровень.

Література

1. Кови С. Первое Прежде Всего /Пер. с англ. Н. Гринева. – М.:«Колибри», 2003.— 284с.:ил.
2. Моргенстерн Д. Самоорганизация по принципу «изнутри наружу». Система

эффективной организации пространства, предметной среды, информации и времени / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2006. – 352 с.

3. Трейси Б. Управляй своим временем и удвой результаты / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 64с.

Павленко Н.В.

ОПОРТУНІЗМ У ПОВЕДІНЦІ ПЕРСОНАЛУ ФІРМИ

Персонал є однією з найважливіших складових успіху будь-якої фірми. Однак за певних умов його діяльність може перетворитися на справжню загрозу економічній безпеці фірми. Мова йде про нелояльну і несанкціоновану поведінку працівників, яка заслуговує найпильнішої уваги з боку роботодавців, оскільки може не тільки серйозно вплинути на мікроклімат організації, а й мати тяжкі матеріальні наслідки.

Небажана поведінка співробітників, що входить в протиріччя з загальними цілями організації і полягає у їх прагненні реалізувати власні інтереси за рахунок організації та супроводжується проявами підступності і обману, є одним з видів так званої опортуністичної поведінки економічних суб'єктів, а саме ендогенного опортунізму. Опортуністичну поведінку необхідно відрізнити від простого егоїзму, коли індивіди грають в гру з фіксованими правилами, яким вони безумовно підкоряються.

Строго кажучи, проблема опортуністичної поведінки усередині фірми може виявитися на двох рівнях: у відносинах між власником і найманим менеджером та у відносинах між менеджером і працівником фірми. В даній роботі ми будемо розглядати опортуністичну поведінку всього найманого персоналу в цілому.

Для опортуністичної поведінки персоналу характерні наступні риси [2]:

- неспівпадання інтересів роботодавця та найманого працівника виступає причиною опортуністичної поведінки останнього;
- асиметричність інформації, якою володіє найманий працівник, створює можливість для його опортуністичної поведінки;
- прихований характер недобросовісної поведінки означає, що працівник не прагне розголосу діяльності, інакше мова йшла б про відкриту конфронтацію;
- збиток роботодавця виникає через те, що найманий працівник використовує ресурси фірми для власного збагачення або не працює з повною віддачею;
- навмисність дій найманого працівника означає, що він розуміє свої інтереси та наслідки своїх дій, свідомо використовує ситуацію, що склалася, і не надає роботодавцю інформацію про те, що робить.

Найбільш розповсюдженими формами опортуністичної поведінки персоналу в Україні є: