

Студент 2 року магістратури
факультету економіки і права ХНЕУ

МАТРИЧНИЙ МЕТОД ВИМІРУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Досліджено матричний метод виміру результативності як інструмент мотивації персоналу, що дозволяє не тільки об'єктивно і точно провести оцінку, а й забезпечити мотивацію людей, націлити їх на досягнення поставлених завдань.

Аннотация. Исследован матричный метод измерения результативности как инструмент мотивации персонала, что позволяет не только объективно и точно провести оценку, но и обеспечить мотивацию людей, нацелить их на достижение поставленных задач.

Annotation. The matrix method of performance effectiveness as a tool to motivate staff, which allows not only objectively and accurately assess, but also to motivate people to aim at achieving their goals has been explored.

Ключові слова: результативність, матричний метод виміру результативності, оціночні показники.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що при розробці системи мотивації персоналу на підприємстві одним з найважливіших завдань є оцінка та порівняння результатів праці співробітників. Необхідність урахувати при цьому різноманітні 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.

Для забезпечення ефективності системи мотивації заохочення повинно відповідати досягнутим показникам. Результат має однозначно розумітися і тими, хто вимірює і розподіляє, і тими, чия робота є об'єктом аналізу. Інакше, мотиви, що слугують основою для розподілу заохочення, не стануть частиною, власне, системи мотивації [1].

Дослідженнями цієї проблеми займалися відомі економісти: Олексюк О. І., Коноваленко В. Г., Турило А. М., Светлична Я. В., Белошапка В. А., Пласкова Н. С., Тищенко О. М., Кизим М. О., Догадайло Я. В. [1 – 5].

Метою дослідження є матриці вимірювання результативності як інструменту мотивації персоналу на підприємстві.

Існують багато методів оцінки результативності, такі, як матричний метод, модель комплексної оцінки результативності СМЯ, методи оцінки результативності праці, логічні моделі виміру результативності, прецедентна модель результативності і т. д.

Але один з найбільш прийнятних способів вирішення описаних завдань – використання матричного методу вимірювання результативності (ММР), який відомий також під назвою "багатокритеріальний метод вимірювання результативності" [6].

ММР дозволяє звести воедино – інтегрувати й агрегувати приватні показники таким чином, щоб результати роботи виміряти одним числом. Це дає менеджерам можливість логічно і об'єктивно перерозподіляти заохочення між структурними підрозділами та всередині них на основі вимірюваного результату. Крім точності та об'єктивності, однією з переваг ММР є можливість урахування традицій підприємства в оцінці результатів і розподіл заохочень.

В основу методу покладена матриця результативності, яка включає в себе:

оціночні показники із зазначенням одиниці виміру та фактичного результату;

шкалу оцінки;

саму оцінку;

значимість (питома вага) кожного з показників оцінки;

результати – за кожним з показників окремо і підсумковий.

Показники, за якими проводиться оцінка результатів праці, є базовим елементом матриці результативності.

Вони повинні:

відповідати цілям і завданням, які стоять перед об'єктом аналізу, причому саме перед конкретним об'єктом у звітний період, а не тим, які типові для даних об'єктів;

бути підконтрольними, тобто піддаватися впливу або зміни з боку об'єкта аналізу (використання показників, на які підрозділ або працівник не можуть реально вплинути, істотно знижує ефективність розробленої на їх основі системи мотивації);

бути вичерпними, тобто всебічно характеризувати об'єкт і при цьому не повторювати один одного;

бути ясними, зрозумілими і максимально об'єктивними;

бути мобілізуючими, тобто не дуже простими у досягненні, але і не дуже складними;

бути вимірюваними: повинен існувати чіткий і зрозумілий спосіб опису результату в числах. Якщо це неможливо і доводиться вдаватися до описовим оцінками ("відмінно", "добре", "задовільно" і т. п.), то слід дати зрозумілий і однозначний підхід до їх визначення [2].

Використання шкали оцінки дозволяє привести результати за кожним з показників до єдиної системи координат – оцінки в балах. При складанні шкали оцінки спочатку встановлюється норма для кожного з показників, тобто такі їх значення, які є плановими. Нормативні значення вписуються в рядок шкали, відповідної 5 балам.

У рядок "10 балів" для кожного з показників вписується таке значення, яке відповідає найкращому, але практично досяжному результату. У рядок "0 балів" – значення показника, яка відповідає найгіршому допустимому

Нормативними значеннями для кожного з показників приймаються 100 % (5 балів). Найкращим результатом з виконання плану товарної продукції є 110 % (10 балів), найгіршим – 90 % (0 балів). Найкращим же результатом з виконання норм витрат – 90 % (10 балів), тобто має місце економія витрат, найгіршим – 110 % (0 балів).

Оцінка результату за кожним з показників здійснюється шляхом співвіднесення фактичного результату зі шкалою оцінки. Якщо значення не збігаються точно, то проводиться округлення до найближчого значення за шкалою оцінки або до найближчого до нормативного.

Кожен з показників, включених у матрицю оцінки, важливий для підрозділу та підприємства. Однак ступінь важливості (значимість) кожного з них неоднаковий. Чим більше значимість показника, тим сильніше зміна оцінки за ним впливає на загальну результативність.

У матричному методі вимірювання результативності значимість (питома вага) кожного з показників визначається у відсотках від загального результату. Сума значимостей усіх показників в одній матриці завжди дорівнює 100.

Величина значимості кожного з показників визначається різними способами. Вона може бути встановлена експертним методом, з використанням рекомендацій сторонніх або власних фахівців. Вона може бути просто призначена керівництвом виходячи з його бачення ситуації.

Результативність за кожним з оцінюваних показників розраховується як добуток оцінки на значимість.

Підсумкова результативність об'єкта (структурного підрозділу, дільниці, бригади, зміни, робочого місця і т. п.) визначається як сума результативності за кожним з показників.

Розглянемо матрицю результативності сільськогосподарського підприємства ТОВ "Агрофірма "Агротіс" філії "Світанок", при цьому розглянемо два показники – відсоток виконання плану товарної продукції і відсоток дотримання норм витрат/собівартості (рисунок).

Підрозділ			Виробничий цех					
Звітний період			2010 рік					
Виконання плану товарної продукції	Дотримання норм витрат (собівартості)	Виконання плану за номенклатурою	Ритмічність виробництва	Дотримання норм дефектності продукції	Дотримання вимог системи менеджменту якості	Виконання дисципліни	Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку	Оцінювані показники
%	%	%	%	–	–	–	–	Од. виміру, бали
105,0	106,0	110,0	83,0	0,75	0,9	добре	задовільно	Факт
110	90	110,0	80					10
108	92	107,2	81					9
106	94	104,4	82			відмінно	відмінно	8
104	96	101,6	83					7
102	98	98,8	84					6
100	100	96,0	85	1	1	добре	добре	5
98	102	94,8	88	0,9	0,9			4
96	104	93,6	91	0,8	0,8			3
94	106	92,4	94	0,7	0,7	задовільно	задовільно	2
92	108	91,2	97	0,6	0,6			1
90	110	90,0	100	0,5	0,5	незадовіл.	незадовіл.	0
7	2	10	10	3	4			Оцінка
25	23	15	10	12	5			Значимість
175	46	150	100	36	20			Усього 557

Рис. Матриця результативності підприємства ТОВ "Агрофірма "Агротіс" філії "Світанок"

Для підприємства підсумкова результативність дорівнює 577. Мінімально можливе значення результативності дорівнює 0 (якщо оцінки за всіма показниками рівні 0). Максимально можливе – 1 000 (якщо всі оцінки дорівнюють 10). Нормативні значення за кожним з показників завжди рівні 5, значить, якщо всі показники будуть виконані за нормою, то підсумкова результативність складе 500 балів.

Виробничий цех підприємства отримав 577 балів, тобто в цілому він працював краще норми.

Такі показники, як дотримання норм дефектності продукції, дотримання вимог системи менеджменту якості, мають низьку оцінку результативності. Можна зробити висновок, що підприємство приділяло їм недостатньо уваги. Щоб цього уникнути, необхідно удосконалити методи контролю якості виготовлення продукції, впровадити прогресивні методи контролю, своєчасно виявляти причини і винуватців браку.

Таким чином, був розглянутий матричний метод виміру результативності як інструмент мотивації персоналу на прикладі підприємства ТОВ "Агрофірма "Агротіс" філії "Світанок", були виявлені "вузькі" місця і причини їх виникнення. Подальшим напрямом дослідження є впровадження методів контролю результативності на підприємстві.

Література: 1. Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятий : монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2005. – 231 с. 2. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія / О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2008. – 362 с. 3. Голубева Т. С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т. С. Голубева // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5. – С. 66–71. 4. Коноваленко В. Г. Повышаем результативность работы предприятия / В. Г. Коноваленко // Баланс. – 2009. – № 45. – С. 20–21. 5. Пласкова Н. С. Методология стратегического анализа результативности бизнеса : монография / Н. С. Пласкова. – М. : Креативная экономика, 2007. – 256 с. 6. Краснова В. М. Результативность процессов СМК [Электронный ресурс] / В. М. Краснова. – Режим доступа : <http://www.corpus-q.ru/Statya7.htm>.