Julia Małynowska
Natalia Petryszyn, dr.
Jurij Małynowski, dr.
Uniwersytetu narodowego «Politechnika Lwowska», Ukraina

KOMPLEKSOWY MODEL OKREŚLENIA SKUTECZNOŚCI METODY AKTYWIZACJI PRACOWNIKÓW SYSTEMU KOMUNIKACJI FIRM INŻYNIERYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Yuliya Malynovska

Nataliya Petryshyn, PhD in Economics

Yuriy Malynovskyi, PhD in Economics
National University Lviv Polytechnic, Ukraine

METHODICAL PROVISION FOR IDENTIFICATION EFFICIENCY OF METHOD OF ACTIVATING EMPLOYEES IN COMMUNICATION SYSTEM

Scientific approaches of Ukrainian and foreign scientists to the methods of employees' activation are systemized. The main directions of employees' activation that work in a company's communication system are developed. Necessity of a socio-economic motivation indicator calculation is justified. The socio-economic motivation indicator is proposed to be calculated as the ratio of industrial enterprise income to socio-economic motivation costs (salaries, allowances, bonuses, prizes, social investments and costs associated with working conditions improvement). Effective usage of all intellectual skills of employees in communication system and encouraging them to effective implementation of their activities are examined. The necessity of adequate activation methods introduction by senior management team is proved. Peculiarities of coaching method, that not only conduces improvement of apparent skills of employees, but reveals and develops hidden skills as well, are identified. Choosing the indicators for identification efficiency of activating employees in communication system that depends mainly on the level of successful functioning of the system's key elements - senior management team, employees, tools providing communication process - were proved.

Key words: communication, activation method, method efficiency, economic and social goals.

Przedstawienie problemu w ogólnym wyglądzie i jego związek z ważnzmi naukowzmi czy praktycznymi zasadami. Na dzisiaj powszechnie uznanym jest fakt, że głuwnym zasobem przedsiębiorstwa i bazową jego przesłanką są zasoby ludzkie, a mianowicie jego wiedza, umiejętność, przyzwyczajenia i doświadczenie.Dla zabezpieczenia efektywnego użycia wszystkich intelektualnych

zdolności pracowników systemu komunikacji, pobudzanie do efektywnego spełnienia ich działalności, kierownikom przedsiębiorstw koniecznie wprowadzać adekwatne metody aktywizacji. W poprzednich badaniach było uzasadniono, że najskuteczniejszą metodą aktywizacji, która sprzyja nie tylko udoskonaleniu jawnych umiejętności pracowników, a i pomaga ujawnić i rozwinąć utajone umiejętności jest metoda treningu(kołczingu). Jednak, powstaje pytanie o efektywności takiej metody i celowość jej użycia w praktyce ojczystych przedsiębiorstw.

Analiza ostatnich badań i publikacji, w których rozwiązuje się dany problem. Ojczyści naukowcy w swoich pracach znaczącą uwagę okayują analizie metodyk wzznaczenia efektywności środków aktzwizacji. Tak, I. Tymoszenko, O. Sosnin, M. Semynikoji, H. Kulikowa[1,2,3], akcentują uwagę na celowości wyróżniania ekonomicznej i socjalnej efektywności i proponują różne wskaźniki, które pozwalają ich ocenić. Jednak, w pracach M. Semykinoji [4,5] rozpatruje się konieczność rozliczenia ogólnego wskaźnika efektywności społeczno-ekonomicznej motywacji na przedsiębiorstwie jak współzależność dochodów przemysłowego przedsiębiorstwa i kosztów na społeczno-ekonomiczną motywację personelu (opłatę pracy, dokładki, dopłaty, premie, różne socjalne inwestycje i koszty, związane z poprawą warunków pracy)[6,7,8,9]. Jednak opracowane metodyczne podejścia dotyczą motywacji pracowników, a definicja efektywności aktywizacji pracowników systemu komunikacji prawie się nie określa jak i nie określają się metoda jej oceniania i kryteria efektywności.

Przedstawienie zadania. Badania, przeprowadzone na ojczystych przedsiębiorstwach, świadczą o tym, że metodyki oceniania efektywności aktywizacyjnych środków są nieobecne, w szczególności, trening (kołczing), toż opracowanie i udoskonalenie naukowo – teoretycznego i metodycznego zabezpieczenia udoskonalenia i rozwoju aktywizacji działalności pracowników systemu komunikacji jest ważną naukową problematyką.

Aktywizacja działalności pracowników systemu komunikacji jest skomplikowanym procesem, ponieważ, poddaje się wpływowi wewnętrznych i zewnętrznych czynników, określonych specyfiką działalności przedsiębiorstwa i wewnętrznymi motywami pracowników. Ze względu na to, powstaje konieczność w badaniu odpowiedniości zaprowadzonych środków aktywizacji działalności systemowi potrzeb, interesów, celi jak pracowników komunikacyjnego systemu, tak i kierownictwa przedsiębiorstwa. Dla tego niezbędnym jest przeprowadzenie analizy uzgodnienia celi pracowników i kierownictwa przedsiębiorstwa, w celu badania efektywności środków aktywizacji.

Referowanie głównego materiału badania. Systematyzacja i uogólnianie różnych naukowych podejści co do metod aktywizacji daje możliwość określić podstawowe metodyczne zasady, które są wyjściowym punktem w opracowaniu kierunków udoskonalenia aktywizacji pracowników systemu komenikacji przedsiębiorstwa :

- wyjściowymi przesłankami aktywizacji pracowników są zadowolenia ich ekonomicznych i socjalnych potrzeb;
- aktywizacja pracowników jest symbiozą wpływu wewnętrznych(na poziomie oddzielnego pracownika) i zewnętrznych(na poziomie kierownictwa, przedsiębiorstwa, makrośrodowiska) czynników;
- działalność pracowników systemu kommunikacji jest wynikiem wewnętrznych motywów i

---

[1] Стивен, Р. (2007). *Восьмой навык: От эффективности к величию.* Москва: Альпина Бизнес Букс.

[2] Тимошенко, И. И. (2002). *Мотивация личности и человеческий ресурс*. Київ: Из-во Европ. ун-та.

[3] Шемаєва, Л. Г. Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. *Проблеми науки,* Вип.7, 39–46.

[4] Семикіна, М. В. (2009). *Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тененції, вибір стратегії.* Кіровоград: КОД.

[5] Семикіна. М. В. (2006). *Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання*. Кіровоград : ПВЦ "Мавін".

[6] Азьмук, Н. А. (2007). Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності малих підприємств. *Матеріали міжнародної. науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва»*. Харків: ХНАДУ, 10-11.

[7] Воронов, А. А. (2004). Показатели и методы оценки эффективности организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием. *Менеджмент в России и за рубежом, Вып. 4*, 98-108..

[8] Гонтарева, І.В. (2011). Об'єктивізація цілей при прогнозуванні ефективного розвитку підприємства. *Економічний простір,* Вип. 1, 143-155.

[9] Данилюк-Черних, І. М. (2012). Критерії оцінювання професійного та інтелектуального рівня працівників підприємства. *Формування ринкової економіки: стратегічні імперативи сучасного менеджменту*. Київ: КНЕУ, 318-327.

obiektywnych potrzeb, co z jednej strony reguluje się indywiduumem samodzielnie, a z drugiej kierownictwem przedsiębiorstwa;

- w warunkach teraźniejszości rośnie motyw osiągnięcia określonych celi, które są podstawą aktywizacji działalności pracowników systemu komunikacji;

- zaostrzenie konkurencyjnej walki na rynku pracy doprowadza do powstania sytuacji, przy której aktualizuje się konieczność w pełnej realizacji i rozwoju wszystkich umiejętności (jawnych i utajonych) pracowników systemu komunikacji;

- efektywność pracy każdego pracownika i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa na ogół, jest skutkiem pragnienia pierwszego do rozszerzenia wiedzy, wszechstronnego harmonijnego rozwoju osobistości i otrzymania przewag konkurencyjnych na podstawie przyswojenia najnowszych umiejętności.

Ponieważ aktywizacja działalności pracowników systemu komunikacji jest skomplikowanym procesem wpływu na rozmaite, za swoją istotą i ukierunkowaniem czynniki, to i metodologia wymiaru efektywności takiego wpływu jak w teoretycznym, tak i w praktycznym sensie jest również skomplikowanym pytaniem. Taka trudność wynika ponieważ praktycznie niemożliwie przy pomocy jednego wskaźnika identyfikować i ocenić efektywność metody aktywizacji pracowników stosunkowo osiągnięcia postawionych celi. W związku z tym powstaje obiektywna konieczność w badaniu istniejących wskaźników efektywności, analizie ich w celu możliwości stosowania do wyznaczenia efektywności metody aktywizacji i, opracowanie na tej podstawie rekomendacji co do udoskonalenia metodyki wyznaczenia takiej efektywności.

Efektywność aktywizacji pracowników systemu komunikacji zależy od poziomu udanego funkcjonowania jej głównych elementów - kierownictwa, zatrudnionych pracowników, środków, co zabezpieczają proces komunikacji. Uwzględniając to, wskaźniki efektywności aktywizacji pracowników komunikacyjnego systemu docelowo przywiązać do wyników pracy oddzielnego pracownika, komunikacyjnego systemu i przedsiębiorstwa na ogół.

Wybranie wskaźników wyznaczenia efektywności aktywizacji bazuje się na domniemaniu, że ono jest skierowane na zaspokojenie potrzeb pracownika systemu komunikacji , przedsiębiorstwa i ich synergii. Dla pracownika - to otrzymanie wynagrodzenia według wyników swojej działalności, dla systemu comunikacji - osiągnięcie pewnego poziomu rozwoju i operacyjnych celi, dla przedsiębiorstwa - to otrzymanie oczekiwanego dochodu i osiągnięcie ogólnego celu. Tak czy inaczej, mówić o efektywności aktywizacji pracowników komunikacyjnego systemu można tylko w razie osiągnięcia głównego celu przedsiębiorstwa. Zazwyczaj, takim celem jest otrzymanie maksymalnego dochodu, wielkość którego zadowala ekonomiczne interesy i cele pracowników systemu komunikacji i przedsiębiorstwa na ogół. Więc, głównym wskaźnikiem efektywności aktywizacji pracowników systemu komunikacji jest wzrost absolutnej sumy czystego dochodu.

Zazwyczaj, efektywność wyznaczają jak stosunek dochodu do kosztów, w naszym wypadku - kosztów na wprowadzony zachód z aktywizacji pracowników systemu komunikacji. Jednak, zaznaczony wskaźnik jest zbyt uogólniający, ponieważ:

– po pierwsze, nie uwzględnia wpływu nowej wiedzy, przyzwyczajeń i umiejętności, które zyskają pracownicy systemu komunikacji wskutek przeprowadzonego treningu (kołczingu);

– po drugie, nie odzwierciedla czy pracownik wykorzystał w trakcie swojej działalności nabytą wiedze;

– po trzecie, nie daje możliwości świadczyć o osiągnięciu celi kierownictwa i pracowników systemu komunikacji.

Następną grupą wskaźników, które wykorzystują się dla wyznaczenia efektywności są wskaźniki opłacalności. W ogóle, stosowanie wskaźników opłacalności dla wyznaczenia efektywności działalności przedsiębiorstwa od użycia środków aktywizacji jest niedostateczne. Jest to spowodowane nieuwzględnieniem treści i trudności pracy, jej twórczego napełnenia podczas spełnienia komunikacji. Toż dla bardziej uzasadnionej oceny efektywności stosowania instrumentów aktywizacji docelowo wprowadzić wskaźnik wydajności pracy.

Aktywizacja bazuje się na mechanizmie zainteresowania w osiągnięciu ekonomicznych i socjalnych wyników. Wydajność pracy jak jeden z wskaźników efektywnej działalności jest naprawde aktualny, ponieważ na niego wpływa poziom płacy zarobkowej, treść pracy i jej natężenie. Zaznaczone aspekty są obiektem aktywizacji działalności pracownika i sprzyjają podwyższeniu jego efektywności.

Jeszcze jednym wskaźnikiem efektywności aktywizacji jest wzrost dynamiki płacy zarobkowej i jej udzielna waga w ogólnych dochodach. jakość pracy można rozpatrywać jak jedno z głównych kryteriów

efektywności aktywizacji pracowników komunikacyjnego systemu przedsiębiorstwa.

Jakość pracy docelowo rozpatrywać jak jedno z głównych kryteriów efektywności aktywizacji pracowników systemu komunikacji przedsiębiorstwa. Ona charakteryzuje wyniki działalności każdego oddzielnie wziętego pracownika systemu komunikacji z punktu widzenia odpowiedniości objętości dokonanych prac do postawionych zadań i zapotrzebowania. Do wskaźników, które ilościowo charakteryzują jakość pracy odnoszą wydajność, intensywność, natężenie za pewny okres czasu.

O efektywności środków aktywizacji oprócz wskaźników jakości pracy świadczy też wskaźnik zmiany liczebności pracowników systemu komunikacji. Rozmowa dotyczy wskaźnika płynności kadrów, który pośrednio odzwierciedla zachwyt i niezadowolenie pracowników od prowadzonej przez ich działalności, warunkami pracy, poziomem opłaty i tym podobne. Wzrost danego wskaźnika może świadczyć o nieadekwatności środków aktywizacji pracowników komunikacyjnego systemu przemysłowego przedsiębiorstwa. Wzrost danego wskaźnika może świadczyć o nieadekwatności środków aktywizacji pracowników systemu komunikacji przedsiębiorstwa przemysłowego.

Zabezpieczenie obiektywnego oceniania efektywności aktywizacji jest możliwe przy stosowaniu należnej metodyki, która uwzględnia właściwości aktywizacji, trudność wyraźnej identyfikacji wyników treningu(kołczingu) i ostatecznego wpływu na wyniki działalności pracowników systemu komunikacji.

W metodycznej literaturze do spraw wyznaczenia i oceniania efektywność najczęściej proponują wyznaczać przez system absolutnych i dynamicznych finansowych wskaźników [1]. W praktyce ojczystych przemysłowych przedsiębiorstw oceniania efektywności spełnia się na podstawie rozliczenia finansowych wskaźników. Odznaczymy, że takie podejście jest usprawiedliwione pod warunkiem wyznaczenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa w ogóle. Jednak, metodyka wyznaczenia efektywności aktywizacji potrzebuje udoskonalenia. Odznaczymy, że takie podejście jest usprawiedliwione pod warunkiem wyznaczenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa w ogóle. Jednak, metodyka wyznaczenia efektywności aktywizacji potrzebuje udoskonalenia.

W praktyce ojczystych przedsiębiorstw, w szczególności, Publiczna spółka akcyjna „Iskra”, Publiczna spółka akcyjna „SELMI”, Publiczna spółka akcyjna „Lvivoblenergo”, Sp. z o.o. "Technologia dla biznesu" i inne wykorzystują takie metodyki oceniania efektywności aktywizacji i metod :

- na podstawie porównania wskaźników działalności systemu komunikacji do i po stosowania metody aktywizacji;
- na podstawie porównania wyników działalności systemu komunikacji jednego przedsiębiorstwa z wynikami analogicznych wskaźników przedsiębiorstw, gdzie nie stosowała się metoda aktywizacji;
- na podstawie opracowania i rozliczenia zaplanowanej i naukowo - uzasadnionej metodyki, co uwzględnia wpływ metody aktywizacji i właściwości działalności pracowników systemu komunikacji.

Właśnie pracownicy danego systemu mają możliwość zastosować nie tylko jawne umiejętności, ale i rozwinąć utajone, co jest aktualne przy planowaniu przeprowadzenia środków aktywizacji, w szczególności, treningu (kołczingu).

Według wyników przeprowadzonej powyżej analizy istniejących metod i metodyk wyznaczenia efektywności środków aktywizacji można podsumować, że głównym problemem jest trudność wyznaczenia wyników i kosztów na aktywizację działalności pracowników systemu komunikacji. Jeszcze jednym ważnym aspektem jest to, że aktywizacja ma w swoim arsenale znaczną ilość metod, gdzie stosowanie pewnych metod może przyśpieszyć otrzymanie wyników pracy, podczas gdy inne instrumenty są bardziej pożądane dla pracowników, ponieważ oprócz efektu ekonomicznego mają jeszcze i socjalny.

Udoskonalenie metodyki wyznaczenia efektywności metody aktywizacji, w szczególności, treningu(cołczingu) docelowo spełniać uwzględniając takie kluczowe przepisy :

– po pierwsze, dowolna metoda aktywizacji działalności pracowników doprowadza do pewnego wyniku. W naszym wypadku zastosowując trening (cołczing) dla aktywizacji pracowników systemu komunikacju, kierownictwo pierwszoplanowo otrzyma pracowników z udoskonaloną wiedzą, umiejętnościami i przyzwyczajeniami. Tylko z czasem pracownik potrafi nabytą wiedze adekwatnie zastosować w trakcie wykonania własnych funkcji. Więc, wyznaczając efektywność koączingu dosyć ciężko ocenić jego wynik, jak dla pracownika, tak i przedsiębiorstwa w ogóle;

– po drugie, przy wyznaczeniu efektywności kołczingu docelowo wykorzystywać pewne wskaźniki i

[1] Данилюк-Черних, І. М. (2012). Критерії оцінювання професійного та інтелектуального рівня працівників підприємства. *Формування ринкової економіки: стратегічні імперативи сучасного менеджменту.* Київ: КНЕУ, 318-327.

kryteria, które nie tylko dają możliwość wyznaczyć ekonomiczny i socjalny efekt od jego wprowadzenia, ale i pozwalają określić kierunki możliwego udoskonalenia;

– po trzecie, ogólnie przyjęte podejście do obliczenia dowolnej efektywności jak stosunek wyniku do kosztów jest niezupełnie możliwy do przyjęcia przy wyznaczeniu efektywności kołczingu. Taka sytuacja jest określona trudnością wyznaczenia zależności między kosztami na przeprowadzenie kołczingu, wynikami i dodatkowymi efektami dla przedsiębiorstwa;

– po czwarte, ponieważ obiektem kołczingu są pracownicy systemu komunikacji przedsiębiorstwa, to przy wyznaczeniu efektywności docelowo uwzględniać wyniki, które przynosi cołczing dla pracowników.

Toż powstaje obiektywna potrzeba w udoskonaleniu efektywności metody aktywizacji pracowników systemu komunikacji, uściślenie kryteriumu efektywności i kształtowania odpowiedniej skali, za którą będzie się prowadzić ocenianie poziomu efektywności. Sytuacja komplikuje się dosyć trudnym zastosowaniem liczebnej oceny, co jest określone specyfiką jednostek wymiaru wyników kołczingu (udoskonalone i nabyte umiejętności, wiedze, przyzwyczajenia i t.p).

Stosowanie uzgodnienia celi, jak kryterium efektywności kołczingu, charakteryzuje się istnieniem szeregu problemów:

1) zazwyczaj przemysłowe przedsiębiorstwa są ograniczone w zasobach i dlatego nie mają możliwości usatysfakcjonować cele pracowników, również odnośnie do rodzaju kołczingu, jego przedmiotowego obwodu i t.p. ;

2) zasadnicze są całe przedsiębiorstwa. W razie przeciwieństwa między celami przedsiębiorstwa i celami pracowników będą dominowały pierwsze, toż w praktyce dosyć ciężko domagać się uzgodnienia czy kompromisu;

3) na dzisiaj w pierwszej kolejności wyznaczają się całe przedsiębiorstwa, dalej całe aktywizacji, a dalej cele pracowników. Ze względu na to, w praktyce uzgodnienie celi przy przeprowadzeniu kołczingu przetwarza się w wtórny proces i jemu nie nadaje się należnej uwagi;

4) zabezpieczenie adekwatnemu uzgodnieniu celi systemu komunikacji i przedsiębiorstwa wymaga od managerów gruntownej analizy specyfiki wykonywanych prac, rozumienia osobistości i fachowych właściwości każdego pracownika.

Następnym krokiem przy wyznaczeniu efektywności kołczingu jest określenie celi, którymi kierują się jak kierownictwo przedsiębiorstwa, tak i pracownicy systemu komunikacji.

Powszechnie wiadomo, że cele odpowiadają pewnym wymogom[1 2 3 4]:

– wyraźność - dokładne i konkretne odzwierciedlenie realnych pragnień i potrzeb i kierunków ich osiągnięcia z pełnym zasobem zabezpieczeniem;

– mierzalność - zabezpieczenie możliwości liczebnego przedstawienia i oceniania za pomocą jednego albo kilku wskaźników;

– osiągalność - zabezpieczenie możliwości osiągnięcia wyniku i zarysowywania zasobów(finansowych) dla osiągnięcia celu;

– koordynacja - zabezpieczenie związku wzajemnego, logicznej celowości między celami przedsiębiorstwa i pracownikami;

– elastyczność - zabezpieczenie możliwości przemiany i korygowania celi odpowiednio do przemian, co odbywa się w zewnętrznym i wewnętrznym środowisku przedsiębiorstwa;

– hierarchia - każdemu poziomowi zarządu przedsiębiorstwa powinny odpowiadać konkretne cele.

Wyznaczając efektywność kołczingu proponuje się wydzielać socjalne i ekonomiczne cele jak dla przedsiębiorstwa, tak i dla pracowników komunikacyjnego systemu. Na mocy analizy praktyki przemysłowych przedsiębiorstw, a także działalności pracowników komunikacyjnego systemu przeprowadzono uogólnianie możliwych socjalnych i ekonomicznych celi.

W tablicy. 1 przytoczono uogólnioną listę socjalnych i ekonomicznych celi przedsiębiorstwa i pracowników komunikacyjnego systemu co do przeprowadzenia kołczingu.

---

[1] Гонтарева, І.В. (2011). Об'єктивізація цілей при прогнозуванні ефективного розвитку підприємства. *Економічний простір, Вип. 1*, 143-155.

[2] Данилюк-Черних, І. М. (2012). Критерії оцінювання професійного та інтелектуального рівня працівників підприємства. *Формування ринкової економіки: стратегічні імперативи сучасного менеджменту*. Київ: КНЕУ, 318-327.

[3] Дмитренко, Г. А., Шарапатова, Е.А., Максименко, Т.М. (2002). *Мотивация и оценка персонала*. Київ: МАУП.

[4] Еськов, А. Л. (2005). *Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения*. Донецк: ИЭП НАН Украины.

Tablica 1.

Ekonomiczne i socjalne cełe przedsiębiorstwa i pracowników systemu komunikacji co do przeprowadzenia kołczingu

Cele	Pracownicy systemu komunikacji	Przedsiębiorstwo
Ekonomiczne	Otrzymanie wyższego poziomu opłaty pracy. Otrzymanie dodatkowych materialnych wypłat za nadliczbową pracę, jakość wykonania operacji i tym podobne. Możliwość uczestnictwa w podziale dochodów przedsiębiorstwa	Zabezpieczenie maksymalizacji dochodu przedsiębiorstwa. Zwiększenie cząstki rynku.Podwyższenie elastyczności produkcyjnego potencjału. Podwyższenie wydajności pracy. Podwyższenie jakości wykonania operacji
Socjalne	Otrzymanie nowych wiedz, umiejętności i przyzwyczajeń. Podwyższenie kwalifikacji, otrzymania dodatkowej edukacji, przeszkolenie. Rozwój utajonych umiejętności. Realizacja potencjału. Otrzymanie pewności w przyszłości, gwarancji nawału pracy, stabilności. Karierowiczowski wzrost. Uczestnictwu w kierowaniu przedsiębiorstwem. Polepszanie stosunków z kierownictwem, koleżankami, podległymi. Możliwość dla samorealizacji i samo aktualizacje. Otrzymanie dodatkowego doświadczenia, władzy i wpływu.	Otrzymanie personelu należnej kwalifikacji; kształtowanie zespołu kompetentnych fachowców. Podwyższenie poziomu kwalifikacji pracowników. Zabezpieczenie odpowiednich warunków pracy. Podwyższenie poziomu korporacyjnej kultury. Polepszanie socjalnypsychologicznego klimatu w zespole. Polepszanie podległych i kierownictwa. Zabezpieczenie stabilności zespołu, lojalności personelu. Zabezpieczenie konkurencyjnego poziomu opłaty pracy, premii, wynagrodzenia.

Odznaczymy, że proponowana lista celi nie jest wyczerpująca. Zaznaczona lista celi może być detalizowane i rozszerzony. W ogóle cele będą odzwierciedlały właściwości każdego oddzielnego przedsiębiorstwa, pracowników komunikacyjnego systemu i ich potrzeb.

Więc, proponuje się wyznaczać ogólną efektywność aktywizacji pracowników komunikacyjnego systemu przedsiębiorstwa na podstawie uzgodnienia celi kierownictwa i pracowników komunikacyjnego systemu co do przeprowadzenia kołczingu na pewny moment czasu. Rozliczenie takiej efektywności jest punktowe(za wyraźnie określony przedział czasu), ponieważ, z upływem czasu odbywają się przemiany jak w celach, pracownikach, tak i ogólnym strategicznym kierunku rozwoju całego przedsiębiorstwa.

W ogólnym wyglądzie model efektywności kołczingu będzie miał taki wygląd (1) :

$$E= f ECp*SCp*ECк*SCк, \quad (1)$$

gdzie E- efektywność kołczingu,

Ecp, ECк - wskaźniki, co charakteryzuje poziom osiągnięcia ekonomicznych celi pracownikami systemu komunikacji przedsiębiorstwa i kierownictwa odpowiednio na pewny moment czasu;

SCp, SCк - wskaźniki, co charakteryzuje poziom osiągnięcia socjalnych celi pracownikami komunikacyjnego systemu przedsiębiorstwa i kierownictwa odpowiednio na pewny moment czasu.

Poziom uzgodnienia ekonomicznych i socjalnych celi wyznacza się drogą ekspertową. Ekspertami występują pracownicy administracji, które posiadają informacją nie tylko o poziomie osiągnięcia własnych celi i potrzeb, ale i o poziomie osiągnięcia celi przedsiębiorstwa na ogół, tak i pracownicy systemu komunikacji, które kierują się własnymi oczekiwaniami od przeprowadzenia aktywizacji.

W celu odzwierciedlenia naoczności oceniania efektywności kołczingu budujemy matrycę jakościowej oceny uzgodnienia celi przedsiębiorstwa i pracowników systemu komunikacji odnośnie do

przeprowadzenia - to model, co może być zbudowane na podstawie dowolnych wskaźników[1 2 3 4].W tym wypadku analizowanymi wskaźnikami są uzgodnienia celi kierownictwa przedsiębiorstwa i pracowników systemu komunikacji.

Napełnenie matrycy odbywa się za pewnym algorytmem.

Algorytm kształtowania matrycy :

1) ocenianie wskaźników na skalę od 1до 3, gdzie znaczenie 3 nadaje się w razie, kiedy cele pracownika i przedsiębiorstwa uzgadniają się w całości; 2 - cele pracownika i przedsiębiorstwa częściowo się uzgadniają s ; 1 - cele pracownika i przedsiębiorstwa się nie uzgadniają.

2)wyznaczenia średnich znaczeń według wszystkich wskaźników;

3) podział wskaźników na dwie grupy, gdzie do pierwszej grupy odnosimy wskaźniki, znaczenia których są wyższe za średnie, a do drugiej grupy - znaczenia niżej średniego;

4) nadania wskaźnikom pierwszej grupy znaczenia "1", a wskaźnikom drugiej grupy "0";

5) przeprowadzenie porównań i wypełnienie tablicy.

Naprowadzany powyżej algorytm był zastosowany na przykładzie Spółki publicznej "Iskra" i według wyników przeprowadzonych obliczeń sformowano matrycę porównań, która jest naprowadzana w tablicy 2.

Tablica 2.

Matryca jakościowej oceny uzgodnienia wszystkich celi co do koóczingu na SP "Iskra

Ocena	SCp_{vs} $EC\kappa_{vs}$ $SC\kappa_{vs}$	SCp_{ns} $EC\kappa_{vs}$ $SC\kappa_{vs}$	SCp_{vs} $EC\kappa_{ns}$ $SC\kappa_{vs}$	SCp_{vs} $EC\kappa_{vs}$ $SC\kappa_{ns}$	SCp_{ns} $EC\kappa_{vs}$ $SC\kappa_{ns}$	SCp_{ns} $EC\kappa_{ns}$ $SC\kappa_{ns}$	SCp_{vs} $EC\kappa_{ns}$ $SC\kappa_{ns}$	SCp_{ns} $EC\kappa_{ns}$ $SC\kappa_{ns}$
ECp_{vs*}	1;0;0;1	1;0;1;1	1;1;0;1	1;1;0;0	1;0;1;0	1;0;0;1	1;1;0;0	1;0;0;1
SCp_{ns}	0;0;1;1	0;0;1;1	0;0;0;1	0;1;1;0	1;0;1;0	0;0;0;1	0;1;0;0	0;0;0;0

Adnotacja.obliczono autorem;

gdzie, ECpvs - ekonomiczny cel pracowników komunikacyjnego systemu powyżej średniego;

ECpns - ekonomiczny cel pracowników komunikacyjnego systemu niżej średniego;

SCpns - socjalny cel pracowników komunikacyjnego systemu niżej średniego;

SCpvs - socjalny cel pracowników komunikacyjnego systemu powyżej średniego;

ECkvs - ekonomiczny cel kierownictwa powyżej średniego;

ECkns - ekonomiczny cel kierownictwa niżej średniego;

SCkvs - socjalny cel kierownictwa powyżej średniego;

SCkns - socjalny cel kierownictwa niżej średniego.

W celu przeprowadzenia oceniania efektywności aktywizacji, w szczególności, kołczingu na podstawie uzgodnienia celi pracowników systemu komunikacji i kierownictwa docelowo sformować uogólnioną skalę, która zawiera wszystkie możliwe kombinacje uzgodnienia celi i odpowiednią interpretację poziomu efektywności (tablica. 3).

W danym badaniu zastosowano skalę dla pomiaru oznak jakościowych.

Napełnenie takiej skali spełnia się na podstawie domniemania o tym, że kiedy ECp,SCp, ECk, SCk dorównują "1", to efektywność metody aktywizacji ma "wysoki" poziom. Pod warunkiem kiedy jedno ze znaczeń ma "0", to efektywność aktywizacji odpowiada "zadowalającemu" poziomowi. Jeśli dwa znaczenia wskaźników mają "0" to efektywność aktywizacji pracowników znajduje się na "niskim" poziomie. W wypadkach kiedy obserwują się trzy znaczenia z "0" to efektywności nadaje się "krytyczny" poziom, a jeśli cztery "0" - efektywność nieobecna.

[1] Лугова, В.М. (2010). Оцінка мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії інтересів. *Управління розвитком*, Вип.6 (82), 42-45.

[2] Мамонтова, Н. А. (2012). Підходи до оцінювання результативності та ефективності управління вартістю. *Актуальні проблеми економіки,* Вип. 9 *(111),* 272-279.

[3] Монастирська, Г. В. (2012). Мотиваційна складова менеджменту персоналу в сучасній Україні. *Формування ринкової економіки : стратегічні імперативи сучасного менеджменту*. Київ: КНЕУ, 385-395.

[4] Нелапший, Л. М. (2010). Оціночні характеристики використання мотиваційних механізмів підприємницької діяльності. *Коммунальное хозяйство городов,* Вып. 71, 125-132.

Tablica 3.

Skala oceniania poziomu efektywności

Kombinacje szacunków	Poziom efektywności
1;1;1;1	Efektywność "wysoka"
0;1;1;1; 1;0;1;1; 1;1;0;1; 1;1;1;0.	Efektywność jest "zadowalająca"
1;0;1;0 1;0;0;1 0;1;1;0 0;1;0;1; 1;1;0;0; 0;0;1;1.	Efektywność jest "niska"
1;0;0;0 0;1;0;0; 0;0;1;0 0;0;0;1.	Efektywność jest "krytyczna"
0;0;0;0.	Efektywność jest nieobecna

Dana skala odzwierciedla jakościową ocenę możliwych poziomów efektywności, która bazuje się na uzgodnieniu celi pracowników systemu komunikacji i kierownictwa przy wybraniu metody aktywizacji. Więc, można wyróżnić pięć poziomów efektywności kołczingu:

- pierwszy poziom - efektywność nieobecna, jest świadczeniem pełnego nieuzgodnienia celi pracowników systemu komunikacji i kierowników przedsiębiorstwa i aprobacja nie efektywnego zachodu z aktywizacji;
- drugi poziom - efektywność "krytyczna", charakteryzuje się pechowym przeprowadzeniem aktywizacji, jednak, podczas oceniania ujawniono jedno zbiegnięcie się celi, co, w skutek, określa perspektywy dla przyszłego udoskonalenia aktywizacji działalności pracowników systemu komunikacji;
- trzeci poziom - efektywność "niska", sygnalizuje o istnieniu lukuw w wybranej metodzie aktywizacji, jednak, i pracownicy i kierownictwo rozumieją doniosłość danego procesu;
- czwarty poziom - efektywność "zadowalająca", obserwuje się prawie pełne uzgodnienie celi iokreślajżą się perspektywne działki dla rozwoju utajonych umiejętności pracowników;
- piąty poziom - efektywność "wysoka", odzwierciedla sytuację, przy której wszystkie cele i pracowników komunikacyjnego systemu i kierownictwa przedsiębiorstwa w całości się uzgadniają. Czyli cele, które odnoszą się odnośnie kołczingu, osiągają się i pracownikami i przedsiębiorstwem na ogół, wskutek czego otrzymano jak socjalny, tak i ekonomiczny efekty.

Sformowana skala pozwala nie tylko wyznaczyć efektywność wybranej metody aktywizacji, ale i ujawnić problematyczne miejsca w aktywizacji działalności pracowników systemu komunikacji i opracować na tej podstawie rekomendacje z udoskonalenia.

Zastosowawszy opracowaną metodykę wyznaczenia efektywności na przykładzie SP "Iskra" można zrobić następne uogólniania:

–po pierwsze, dla analizowanego przedsiębiorstwa efektywność proponowanej metody znajduje się na poziomie "zadowalająca", co świadczy o skuteczności stosowania takiej metody dla aktywizacji pracowników systemu komunikacji;

–po drugie, grupa ekonomicznych celi kierownictwa nie zadowolona w pełnej mierze. Analogiczna sytuacja obserwuje się po ekonomicznych celach pracowników systemu komunikacji;

–po trzecie, na przedsiębiorstwie obserwuje się uzgodnienie socjalnych celi kierownictwa i pracowników systemu komunikacji, co dotyczy podwyższenia kwalifikacji, karierowiczowskiego wzrostu i otrzymania wykwalifikowanego i pewnego personelu;

–po czwarte, określono kluczowe problemy przedsiębiorstwa w zakresie aktywizacji działalności pracowników systemu komunikacji, w szczególności, co dotyczy osiągnięcia ekonomicznych celi

Wnioski: Wskutek badań, przeprowadzonych na przedsiębiorstwach ojczystych i własnego dorobku, opracowano metodykę wyznaczenia efektywności metody aktywizacji działalności pracowników systemu komunikacji. Głównym kryterium efektywności aktywizacji zachodu proponuje się obierać kryterium

uzgodnienia celi kierownictwa i pracowników komunikacyjnego systemu przedsiębiorstwa. Takie uzgodnienie musi bazować się na zestawieniu najaktualniejszych potrzeb, interesów, celi kierownictwa i pracowników systemu komunikacji. Opracowane metodyczne przepisy są pewnym podłożem dla podjęcia administracyjnych decyzji kierownikami przedsiębiorstw co do stosowania optymalnych środków aktywizacji, które uwzględniają wieloaspektowość badanego zjawiska.

References

1. Azmuk, N. A. (2007). Motyvatsiia personalu yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti malykh pidpryiemstv. *Materialy mizhnarodnoi. naukovo-praktychnoi konferentsii «Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryiemnytstva».* Kharkiv: KhNADU, 10-11.
2. Danyliuk-Chernykh, I. M. (2012). Kryterii otsiniuvannia profesiinoho ta intelektualnoho rivnia pratsivnykiv pidpryiemstva. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky: stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu*. Kyiv: KNEU, 318-327.
3. Dmytrenko, H. A., Sharapatova, E.A., Maksymenko, T.M. (2002). *Motyvatsyia y otsenka personala*. Kyiv: MAUP.
4. Eskov, A. L. (2005). *Motyvatsyonnui mekhanyzm v systeme proyzvodstvennoho menedzhmenta: problemu y reshenyia*. Donetsk: YEP NAN Ukraynu.
5. Hontareva, I.V. (2011). Ob'iektyvizatsiia tsilei pry prohnozuvanni efektyvnoho rozvytku pidpryiemstva. *Ekonomichnyi prostir*, Vyp. 1, 143-155.
6. Luhova, V.M. (2010). Otsinka motyvatsii upravlinskoho personalu za kryteriiem harmonii interesiv. *Upravlinnia rozvytkom*, Vyp.6 (82), 42-45.
7. Luhova, V.M. (2012). Obgruntuvannia struktury mekhanizmu motyvatsii upravlinskoho personalu. Komunalnoe khoziaistvo horodov, Vup. 87, 339-344.
8. Mamontova, N. A. (2012). Pidkhody do otsiniuvannia rezultatyvnosti ta efektyvnosti upravlinnia vartistiu. *Aktualni problemy ekonomiky*, Vyp. 9 (111), 272-279.
9. Monastyrska, H. V. (2012). Motyvatsiina skladova menedzhmentu personalu v suchasnii Ukraini. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky : stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu*. Kyiv: KNEU, 385-395.
10. Nelapshyi, L. M. (2010). Otsinochni kharakterystyky vykorystannia motyvatsiinykh mekhanizmiv pidpryiemnytskoi diialnosti. *Kommunalnoe khoziaistvo horodov*, Vup. 71, 125-132.
11. Orlov, A. Y. (2004). *Teoryia pryniatyia*. Moskva: Yz-vo «Mart».
12. Semykina, M. V. (2009). *Motyvatsiia efektyvnoi zainiatosti: problemy, tenentsii, vybir stratehii*. Kirovohrad: KOD.
13. Semykina. M. V. (2006). *Sotsialno-ekonomichna motyvatsiia pratsi: metodolohiia otsinky efektyvnosti ta pryntsypy rehuliuvannia.* Kirovohrad : PVTs "Mavin".
14. Shemaieva, L. H. Katehoriinyi aparat upravlinnia stratehichnoiu vzaiemodiieiu pidpryiemstva ta sub'iektiv zovnishnoho seredovyshcha. *Problemy nauky*, Vyp.7, 39–46.
15. Styven, R. (2007). *Vosmoi navuk: Ot effektyvnosty k velychyiu*. Moskva: Alpyna Byznes Buks.
16. Tolstova, Iu. N. (1998). *Izmerenie v sotsiolohii*. Moskva: YNFRA-M.
17. Tymoshenko, Y. Y. (2002). *Motyvatsyia lychnosty y chelovecheskyi resurs*. Kyiv: Yz-vo Evrop. un-ta.
18. Voronov, A. A. (2004). Pokazately y metodu otsenky effektyvnosty orhanyzatsyonno-ekonomycheskoho mekhanyzma upravlenyia promushlennum predpryiatyem. *Menedzhment v Rossyy y za rubezhom*, Vup. 4, 98-108.