

## Використання мотиваційних важелів підвищення ефективності функціонування підприємств регіону

Пакулін Сергій Леонідович

*Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», відділ соціоекологічних проблем сталого розвитку, доктор економічних наук, Україна*

**Анотація.** Розроблена й апробована методика підвищення ефективності роботи трудового колективу за рахунок поліпшення соціально-психологічного клімату. На основі анкетного опитування, використовуючи окремі експертні характеристики взаємин людей у колективі, вимірюється інтегральний показник взаємин у колективі, потім розробляються заходи для коригування поведінки його членів з метою поліпшення морально-психологічного клімату.

**Ключові слова:** мотиваційний важіль, стилі мислення, морально-психологічний клімат, колектив, матриця взаємин, ефективність, регіон.

### Вступ

Перехід до ринкової економіки актуалізує дослідження проблем стимулювання ефективної роботи колективів підприємств регіону, вимагає створення системи регулювання виробництва з використанням ринкових важелів і стимулів. Необхідне перетворення системи економічного стимулювання на найважливіший засіб державного регулювання економіки, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств і праці окремих працівників. В наступний час актуалізується необхідність розробки нових методичних підходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи трудового колективу за рахунок використання мотиваційних важелів.

Широке коло питань, присвячених стимулюванню праці, знайшло своє відображення в роботах вітчизняних і закордонних економістів: Д. П. Богині [1], О. А. Гришнєвої [1, 2], Г. Т. Завіновської [3], О. О. Євсєєвої [4, 5] та ін. Разом із тим розвиток ринкових відносин поставив на порядок денний ряд нових проблем, пов'язаних з удосконаленням організаційно-економічних механізмів стимулювання ефективної роботи колективів підприємств, що потребують проведення спеціальних наукових досліджень таких актуальних проблем, як розробка науково обґрунтованих методичних підходів підвищення ефективності роботи підприємства регіону за рахунок використання мотиваційних важелів у його трудовому колективі.

Метою нашого дослідження була розробка й апробація методики підвищення ефективності роботи трудового колективу за рахунок поліпшення соціально-психологічного клімату

## Результати дослідження

Важливою передумовою ефективної роботи є створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі [6, с. 51].

Об'єктом господарського управління є, перш за все, люди. Яке значення і чому люди вкладають у те або інше поняття чи явище, як і чому це значення змінюється, як і чому це значення і діяльність людей взаємопов'язані, як це позначається на ефективності роботи, – все це повинно бути предметом уваги керівника підприємства [7, с. 155]. Дослідження про роль людей в організаційному процесі (у підвищенні ефективності роботи) почалися ще в 30-ті рр. 20 століття (відомі експерименти Елтона Мейо на заводі «Уестерн Електрик»).

Наше дослідження присвячене саме цій проблемі, а також деяким міркуванням авторів, значення яких найточніше виражає фраза «вся справа в людях (головне – це люди)». Ми говоримо про те, що кожний суспільний інститут повинен сприяти реалізації особистості, але на першому місці повинна бути готовність відповісти на питання суспільства: «Що робить даний заклад для розвитку особистості своїх співробітників?».

Людина складає основу організації, її суть і її основне багатство. Однак з позиції управління не можна говорити про людину взагалі, оскільки всі люди різні. Люди поводять себе по-різному, у них різні здібності, різне ставлення до своєї справи, до підприємства, до своїх обов'язків, їх мотиви щодо діяльності можуть суттєво відрізнятися. Нарешті, люди по-різному сприймають дійсність, оточення і самих себе в цьому оточенні. Все це говорить про те, що керування людиною в організації досить складна, але в той же час досить відповідальна і важлива для організації справа. Керівник повинен мати достатньо інформації про людей, з якими він працює, для того, щоб успішно керувати ними.

Природно, що кожна людина використовує різні способи і методи одержання з оточення й обробки інформації (сприйняття), застосовуючи власні відносини, оцінки, принципи, вірування.

Якщо з натовпу випадково взяти двох людей, імовірність того, що їхнє сприйняття, відносини, принципи, вірування й оцінки збігаються, досить мала. Але з іншого боку, не можна не помітити, як при відносно великому скупченні людей вони починають утворювати групи, усередині яких розходження думок і підходів значно менше, отже, можна зробити висновок: інтелектуальне різноманіття не є аморфним; воно має структуру. А раз так, то можна спробувати хоча б у першому наближенні зафіксувати відносно стійкі візерунки інтелектуальної мозаїки у звичних наукових категоріях менеджменту. Як критерій класифікації працівників автор вважає найбільш доцільним застосувати склад або стиль мислення.

Під стилем мислення нами розуміється відкрита система інтелектуальних стратегій, прийомів і навичок, до якої особистість схильна в силу своїх індивідуальних особливостей (від системи цінностей і мотивації до характе-

рологічних властивостей). Стилї мислення починають складатися в дитинстві і розвиваються протягом усього життя людини. Однак хоча стиль мислення – це і відкрита, але система, що володіє відносно постійним ядром, структурою і вибірковістю до зовнішніх впливів.

Психологи розрізняють 5 основних стилів мислення, що, як правило, визначають поведінку. Умовно назвемо їх S – стиль, I – стиль, P – стиль, N – стиль, R – стиль.

Однак при практичному підході до типології людей необхідно знати, що навряд чи найдуться люди, які цілком відповідають наданій класифікації або, точніше кажучи, їх дуже мало. Об'єктивно можна говорити лише про перевагу того або іншого стилю, що цілком уживається зі стратегіями і підходами іншого, або ж їхнє сполучення цілком рівноцінне.

**S – стиль.** Комбінування несхожих, часто протилежних ідей, поглядів, позицій і так далі – саме те, що найбільше подобається робити прихильникам S-стилю. Їхньою улюбленою формою мислення є спекулятивне (умоглядне, те, що теоретизує) мислення, уявний експеримент. Девіз S – «Що якщо?..».

Вони – завжди інтегратори. Там, де одні рішуче відстоюють «краще» (своє) вирішення проблеми, а інші заради досягнення консенсусу готові піти на компроміс, S шукають спосіб «сполучити несумісне» у новій, творчій комбінації, додержуючись формули: «теза – антитеза – синтез». Інакше кажучи, вони шукають теоретичну перспективу, намагаються створити по можливості більш широку й узагальнену концепцію, що дозволяє виробити рішення, яке зняло би протиріччя і, тим самим, примирило б протилежні позиції.

Без теорії подібні синтезатори почувають себе незатишно, оскільки переконані, що не знайдеться і двох людей, яким було б легко прийти до згоди з приводу фактів. На відміну від інших, самі вони твердо визнають лише один «факт»: завжди існували, існують і будуть існувати серед людей розбіжності в думках з фактів. Тому не так важливі факти, як їхня інтерпретація або ті висновки, які з них роблять люди. При наявності «хорошої» теорії з'являється оперативний простір для польоту думки і зростають шанси знайти серед безлічі варіантів взаємоприйнятне вирішення проблеми. От чому синтезатори виявляють жагучу любов до теорій, переважно власних, і нерідко досить складних і абстрактних для інших. Причому якщо інші користуються неявними, неусвідомлюваними теоріями для оцінювання й інтерпретації фактів, S усвідомлено і відкрито спираються на теорію у своїх висновках і рішеннях. І якщо факти суперечать теорії, тим гірше для (ваших) фактів, вважають Гегель і справжні S.

Ще одна пристрасть, що захоплює S, – це любов до змін (часто заради самих змін). Вони схильні бачити світ постійно мінливим, з цієї причини немає нічого більш нудного для справжніх S, ніж застигли форми і речі, що ніколи не змінюються, рутини, шаблони, тверда структура, розхожі, загальноприйняті ідеї й авторитети, статус кво, люди, що завжди погоджуються або роблять вид, що погоджуються. S не страшить невизначеність, а неходжені шляхи їх приваблюють: а раптом, за наступним поворотом, з'явиться щось

нове? Імовірно, вони тим самим нерідко ускладнюють проблеми, справи і власне життя. Не кожному сподобається замість простої й однозначної відповіді на своє питання вислухати нову теорію з можливими і принциповими підходами до його вирішення. Однак S пишуться (і заслужено) своєю креативністю (тобто здатністю і схильністю до творчого в широкому розумінні слова), почуттям нового, гостротою погляду і мови і, часто таємно, обдарованістю (на жаль, не завжди визнаною іншими).

**I – стиль.** I – це люди, що, насамперед, мають широкий погляд на речі. У певному розумінні вони – холісти, схильні до інтуїтивних, глобальних оцінок і не турбують себе детальним аналізом проблем з опорою на безліч фактів і формальну логіку. Імовірно, з їхнього погляду, розчленовування реальності є її умертвінням.

Інша особливість I – підвищений інтерес до мети, потреб, мотивів і, природно, людських цінностей. Вони добре уміють формулювати мету, і не тільки свою. «Куди ми йдемо і чому?» – от класичне питання I, що приводить до руху і направляє їхнє мислення. Вони часто міркують про ті або інші речі і справи з погляду того, яку користь (шкоду) це може принести конкретним людям або суспільству. Їх особливо цікавить «якість життя»: що є благом, а що – злом у цьому світі.

I подібні з S у тім, що добре розуміють: люди розходяться в думках із приводу фактів, однак схильні вірити, що розбіжностей і суперечок можна уникнути, згладжуючи розходження й акцентуючи увагу на подібності, що при бажанні виявляється навіть у «непримиренних» позиціях. I вони переконані в тім, що люди здатні домовитися про що завгодно, як тільки дійдуть згоди щодо мети. Звідси зрозуміло, що I не цінують конфлікт і не одержують від нього задоволення; конфлікт здається їм непродуктивним і, отже, абсолютно непотрібним.

Мислення I можна назвати рецептивним, тобто вони легко і без внутрішнього опору сприймають найрізноманітніші ідеї, позиції і пропозиції.

I подобається, коли їх сприймають як відкритих людей, що заслуговують довіри, які можуть підтримати і допомогти іншим. Інакше кажучи, як корисних людям. У цілому вони володіють розвинутим моральним почуттям. Їхня життєва філософія часто зводиться до такого: «Я – гарна людина, поведжусь правильно й одержу за це справедливу винагороду».

Коли доводиться шукати вирішення проблеми, I демонструють «високий клас» у тих ситуаціях, де важко чітко сформулювати проблему і де важливими факторами є емоції, почуття, оцінки і цінності, інакше кажучи, суб'єктивні величини. Там, де проблема правильно сформульована, структурована і може бути виражена в математичних або логічних термінах, а потім вирішена за допомогою нехай надзвичайно складних, але алгоритмічних процедур, I найчастіше виявляються не на висоті.

**P – стиль.** Девіз P: «Що-небудь та спрацює» і «Корисно все, що працює». Безпосередній особистий досвід – їх головне та єдине мірило правильності/неправильності ідей, рішень, вчинків, життя в цілому. Це дає їм незалеж-

ність від формально-логічних ланцюгів, послідовності в думках і діях, а вона (незалежність) є основою впевненості в правоті на експеримент та інновації.

Загалом, «експериментування» Р – справа досить своєрідна. По-перше, Р виділяються серед інших схильністю до пошуку нових способів задоволення своїх і чужих потреб, використовуючи ті матеріали й інформацію, що лежать у них під рукою. Їм не властиво використовувати додаткові засоби й інформацію, ресурси, а тим більше – резерви. Можливо, що вони просто заощаджують у такий спосіб час. По-друге, у вирішенні будь-яких проблем вони схильні демонструвати поступовий, «кусковий», «інкрементальний» підхід – «одна справа за раз» і «від цих до цих» з метою якнайшвидше одержати конкретний результат. Їх значно менше приваблюють «широка картина» і високі стандарти І, так само як і логічний, добре продуманий і до найменших подробиць спланований підхід N. І, звичайно, пошук нових способів і «експерименти» Р починають не з любові до новизни, як це відбувається в S, а лише заради виграшу у швидкості досягнення мети. У своїй прихильності до підходу «Корисно все, що працює» вони подібні з R більше, ніж із представниками інших стилів мислення.

Р добре відчувають кон'юнктуру і мають здатність чутко уловлювати попит та пропозицію в найширшому розумінні цих слів. І вони радо поділяться своїми розуміннями з іншими, практично завжди готові до співробітництва, охоче і з ентузіазмом включаються в процес колективного мислення і прийняття рішень, виявляючи справжній інтерес до формулювання стратегій і тактик швидкого досягнення мети. Варто окремо зазначити, що переконання Р у непередбачуваності подій зовсім не означає, що вони розписуються в безсиллі перед Його Величністю Випадком. Їм зовсім не властиві песимізм, нігілізм і негативізм. Навпаки, до вирішення будь-яких проблем вони підходять з позитивною, оптимістичною настановою, прагненням обернути на свою користь сформовані обставини. А прагматичний світогляд уберігає їх від надмірної серйозності і драматизації в підході до проблем.

Загалом, Р – досить гнучкі й адаптивні люди як у плані мислення, так і в плані поведінки. Звичайно вони мають добре розвинуті навички спілкування; здатні поставити себе на місце іншої людини, тобто не тільки раціонально поводитися, але і відчути практичні і гуманітарні наслідки пропонованих рішень. Їм далеко не байдуже ставлення до них інших людей; вони хочуть, щоб їх любили, схвалювали або, принаймні, приймали їхні думки і поведінку. І Р пишаються своєю гнучкістю й адаптивністю, тому що саме ці риси допомагають їм завоювати прихильність людей.

**N – стиль.** Представників N відрізняє логічна, методична, ретельна (з акцентуванням на деталі) і обережна манера вирішення проблеми. Перш ніж прийняти рішення, вони розробляють докладний план і намагаються зібрати якнайбільше інформації, тому вони часто «попадають у яблучко», особливо якщо не перебувають у цейтноті.

N більше ніж інші орієнтовані на теорію, але коли їм говорять про це, вони часто дивуються, не погоджуються, а іноді – ображаються. Переконані N

бачать себе реалістичними, що твердо спираються на факти, практичними людьми і, звичайно, у певному розумінні вони такими і є. Однак за тією увагою, що вони приділяють об'єктивним фактам, криються широкі і глибокі теорії.

Можливе пояснення цьому зв'язано з особливостями розвитку N у більш широкій особистісній перспективі. У цілому N гірше за інших переносять невідомість, невизначеність, хаос. Вони схильні бачити світ логічним, раціональним, упорядкованим і передбачуваним. Навіть якщо такого світогляду важко дотримуватися внаслідок несприятливих обставин, скажімо безладдя на вулиці, нестабільність економіки або напружені стосунки в родині.

N цінують знання, серйозно ставляться до навчання і з самого дитинства засвоюють безліч теорій, що допомагають їм пояснити події і наводити порядок у навколишнім середовищі. Так чи інакше, вони не проти мати «теорію» на будь-який випадок. Крім того, вони поважають авторитети, не люблять змінювати свої погляди і пристрасті та намагаються регулярно застосовувати засвоєні теоретичні знання на практиці. Згодом процес застосування засвоєних «теорій» зводиться до автоматизму і перестає ними усвідомлюватися.

Процеси мислення N можна назвати прескриптивними. Коли з'являється проблема, N швидше за все буде шукати формулу, процедуру, метод або систему, здатну вирішити цю проблему. Унаслідок домінуючого інтересу до методу він прагне знайти «найкращий спосіб» розв'язання задачі.

Є кілька важливих моментів, якими аналітичний підхід відрізняється від інших стилів мислення. N надає перевагу раціональності, стабільності і передбачуваності.

N затрачує багато сил на добування інформації. І – мабуть, по праву – пишається своєю компетентністю, так званим знанням і розумінням всіх боків будь-якої ситуації, у якій вони опиняються.

**R – стиль.** R у більшості перебувають на протилежному кінці спектра стилів мислення. Девіз R: «Факти є фактами». Інакше кажучи, R – насамперед емпірики, а не теоретики. Для них реальним є те, що можна безпосередньо відчувати: відчувати запах, доторкнутися до чогось, особисто побачити або почути, самому пережити і так далі.

R твердо переконані в тім, що дві інтелігентні людини, що мають нормальний зір, слух і так далі, можуть відразу дійти згоди з приводу фактів, що спільно спостерігаються. Однак, будучи R, вони не можуть не бачити, що люди не завжди погоджуються один з одним у схожій ситуації. І це – зубний біль справжнього R! Тому що вони вважають, що без досягнення згоди на рівні фактів справи не зробити і взагалі безглуздо щось починати.

«R-мислення» характеризується конкретністю й настановленням на виправлення, коригування ситуації з метою досягнення визначеного результату. Проблема для реалістів виникає кожен раз, коли вони бачать, що щось є неправильним, і хочуть це щось виправити. R хочуть вести справи

безпомилково, обґрунтовано і з повною впевненістю в тім, що якщо вже вони щось виправили, то далі це буде робитися саме так, без сюрпризів і непередбачених змін. А якщо все-таки щось відбудеться, будуть намагатися ввести чергове виправлення і знову твердо дотримуватися обраного курсу.

R набагато ближче до N, ніж до всіх інших. І ті, і інші спираються на факти, орієнтовані на об'єктивне, конкретне і матеріальне, виявляють схильність до методичності і практичних результатів. І ті, і інші так само відчувають антипатію до всього суб'єктивного та «іраціонального». Є між ними і принципові розходження. R напевно будуть дратувати дедуктивні, формально-логічні процедури N, а також прагнення останніх до збирання додаткової інформації і пошуку досконалості. R же хоче зробити конкретну справу якнайкраще, спираючись на ті факти, що знаходяться в його розпорядженні. Цікаво, що хоча R і S знаходяться багато в чому на протилежних кінцях спектра стилів мислення, між ними є спільне – потреба контролювати ситуацію. R відчувають потребу контролювати ресурси, людей і результати, а S – потребу контролювати процес: розуміти і триматися на крок переду визначеного рішення, конфлікту або просто аргументації. І ті, і інші схильні дратуватися від надмірного детального аналізу і тривалої дискусії, що втратила головну думку. Нарешті, вони пишаються своєю різкістю, уїдливістю, здатністю приголомшувати інших, хоча і відрізняються спрямованістю своїх «коронних» питань. S «учиняють погром» вихідним передумовам і позиціям своїх супротивників, а R ведуть «допит із упередженням» щодо фактів.

На закінчення приведемо порівняльні дані про частоту зустрічальності описаних стилів мислення в США й Україні (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльні дані про розповсюдженість стилів мислення у США й Україні

Стилі мислення	Відсоток осіб, що заповнювали анкету	
	США	Україна
Синтетичний	11	7
Ідеалістичний	37	41
Прагматичний	18	12
Аналітичний	35	45
Реалістичний	24	30

Господарське управління являє собою не що інше, як спрямування людей на працю. Єдиний спосіб спрямувати людей на енергійну діяльність – це спілкуватися з ними. При цьому дуже важливо говорити з людьми звичною, зрозумілою їм мовою. Тобто, якщо перед вами представник N-стилю, вам «краще» спілкуватися з ним за допомогою логічно і старанно побудованих пропозицій, підкріплюючи їх безліччю точних, об'єктивних даних; а якщо перед вами представник P-стилю, то більше значення буде мати динамічна, повна ентузіазму мова, що сполучається з гнучкістю і легкістю підходу до проблеми. Зрозуміло, це досить складно, але згодом висока ефективність комунікацій виправдає витрати.

Способи впливу закріплюються за визначеними стилями і типами. Тому, перш ніж застосовувати якийсь зі способів впливу, необхідно «розпізнати мішень». Оскільки в реальному житті частіше зустрічаються люди з комбінованими стилями мислення, необхідно застосовувати ситуаційний підхід.

Приведений вище теоретичний матеріал дає широкі можливості для його практичного застосування. Це було здійснено з використанням наступного алгоритму:

- був кількісно оцінений морально-психологічний клімат в окремо взятій групі. Для цього обраний колектив одного з підприємств Харківської області – 19 чоловік. Способом оцінки було соціометричне опитування;
- була визначена прихильність кожного працівника відділу до того або іншого стилю мислення. Після чого, відповідно до принципів, викладених в теоретичній частині, кожний зі співробітників «змінив» свою поведінку;
- знову був оцінений морально-психологічний клімат у групі;
- на основі проведеного в ході виконання дослідження анкетного опитування й аналізу роботи в 2015 р. 123 працівників схожих підприємств Харківської області була отримана кількісна оцінка залежності виконання норм виробітку працівників від задоволеності працею, що була використана при визначенні економічного ефекту.

Розрахунки велися у відповідності з наступною методикою активізації трудових ресурсів підприємства, при якій кожен член досліджуваного колективу заповнював анкету виробничих взаємин. В анкеті перелічувалися всі члени колективу, включаючи керівника, тому анкета була зашифрована. Той, хто відповідав, відзначав в анкеті своє ставлення до кожного члена свого підрозділу, проставляючи знаки: «+» – вибирає співробітника для співпраці; «-» – відхиляє «кандидатуру» співробітника; «0» – залишається байдужим.

Враховуючи відповіді анкети складалася матриця взаємин працівників (табл. 2).

Таблиця 2 – Дані для визначення інтегрального показника взаємин у колективі

Той, хто вибирає	Той, кого вибирають																			Загальне число	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	виборів	відхилень
1	x	-	+	-	-	-	+	-	+	+	+	0	+	-	+	-	0	-	+	8	8
2	+	x	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	-	-	+	-	+	-	8	10
3	+	-	x	-	-	+	-	0	+	-	-	+	+	-	-	-	-	+	+	7	10
4	-	+	+	x	-	+	-	+	-	-	-	+	-	-	-	0	0	-	-	5	11
5	-	0	-	+	x	+	-	-	-	+	-	-	0	-	+	-	+	-	-	5	11
6	-	0	+	-	0	x	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	+	-	3	12
7	+	-	0	-	-	-	x	-	-	-	0	-	-	+	-	-	-	-	+	3	13
8	-	+	+	-	0	-	0	x	-	-	-	+	-	-	-	0	-	-	0	2	11
9	-	0	+	-	-	+	-	+	x	-	+	+	-	0	+	-	0	+	-	7	8
10	-	+	-	-	+	-	0	+	-	x	-	-	-	-	+	+	-	-	-	5	12
11	-	-	-	0	-	+	+	-	+	-	x	-	0	+	+	-	+	-	-	6	10
12	-	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	x	+	0	+	-	-	+	-	10	7

Продовження табл. 1

Той, хто вибирає	Той, кого вибирають																			Загальне число	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	виборів	відхилень
13	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	+	-	x	0	-	-	+	-	+	5	12
14	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	+	x	-	+	-	-	-	5	12
15	+	-	+	0	+	-	-	0	+	+	-	+	-	-	x	+	-	+	+	9	7
16	+	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	x	0	+	0	6	10
17	0	0	-	-	0	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	+	x	+	0	4	10
18	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-	+	-	x	+	6	11
19	+	-	+	+	-	+	-	-	0	0	-	0	-	+	-	-	-	-	x	5	10
Разом																				112	195

На основі даних табл. 2 нами був розрахований ряд показників, що характеризують взаємини в колективі при розв'язанні виробничих задач:

1. Показник згуртованості колективу ( $ЗГ_{ВИР}$ ):

$$ЗГ_{ВИР} = \frac{2 \times ЧПВ}{(K-1) \times K}, \quad (1)$$

де ЧПВ – число пар можливих виборів;  
K – число людей у колективі.

У нашому випадку:  $ЗГ_{ВИР} = \frac{2 \times 52}{(19-1) \times 19} = 0.304$  (од.).

2. Показник задоволеності взаєминами в колективі ( $ЗД_{ВИР}$ ):

$$ЗД_{ВИР} = \frac{B}{(K-1) \times K}, \quad (2)$$

де B – загальне число виборів в обстежуваному колективі.

У нашому випадку:  $ЗД_{ВИР} = \frac{112}{(19-1) \times 19} = 0.327$  (од.).

3. Показник безконфліктності ( $БК_{ВИР}$ ):

$$БК_{ВИР} = \frac{B_K}{(K-1) \times K}, \quad (3)$$

де  $B_K$  – число відхилень у колективі.

У нашому випадку:  $БК_{ВИР} = \frac{195}{(19-1) \times 19} = 0.570$  (од.).

4. Показник статусу формального лідера ( $C_\phi$ ):

$$C_\phi = \frac{B_{KH}}{K-1}, \quad (4)$$

де  $B_{KH}$  – число членів у колективі, які вибрали в лідери начальника.

У нашому випадку:  $C_\phi = \frac{5}{19-1} = 0.278$  (од.).

5. Показник статусу неформального лідера ( $C_{НФ}$ ):

$$C_{НФ} = \frac{B_{КЛ}}{K-1}, \quad (5)$$

де  $B_{КЛ}$  – число членів у колективі, які вибрали неформального лідера.

У нашому випадку:  $C_{НФ} = \frac{10}{19-1} = 0.556$  (од.)

6. Показник збігу статусу формального і неформального лідера ( $\Pi$ ):

$$\Pi = \frac{C_{Ф}}{C_{НФ}}. \quad (6)$$

У нашому випадку:  $\Pi = \frac{0.278}{0.556} = 0.5$  (од.).

7. Інтегральний показник взаємин ( $I$ ):

$$I = (3Г_{ВИР} \times 3Д_{ВИР} \times БК_{ВИР} \times \Pi)^{1/4}. \quad (7)$$

У нашому випадку:  $I = (0.304 \times 0.327 \times 0.57 \times 0.5)^{1/4} = 0.41$  (од.).

Матриця взаємин здобуває такий вигляд (табл. 3).

Таблиця 3 – Матриця взаємин при повторному опитуванні

Той, хто вибирає	Той, кого вибирають																			Загальне число	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	виборів	відхилень
1	x	-	+	-	-	-	+	-	+	+	+	0	+	-	+	-	0	-	+	8	8
2	+	x	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	-	-	+	-	+	-	8	10
3	+	-	x	-	-	+	-	0	+	-	-	+	+	-	-	-	-	+	+	7	10
4	+	+	+	x	+	+	-	+	-	-	+	+	-	-	+	0	0	-	-	9	9
5	-	0	-	+	x	+	-	-	-	+	-	-	0	-	+	-	+	-	-	5	11
6	-	0	+	-	0	x	-	+	+	-	+	-	0	-	-	-	-	+	-	6	9
7	+	-	0	-	-	-	x	-	-	-	0	-	+	+	-	-	-	-	+	4	12
8	+	+	+	-	0	+	0	x	-	+	-	+	-	-	-	0	-	-	0	5	8
9	-	0	+	-	-	+	-	+	x	-	+	+	-	0	+	-	0	+	-	7	8
10	+	+	-	-	+	-	0	+	-	x	+	-	-	-	+	+	-	-	-	7	8
11	-	-	-	0	-	+	+	-	+	-	x	-	0	+	+	-	+	-	-	6	10
12	-	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	x	+	0	+	-	-	+	-	10	7
13	-	+	-	+	+	-	-	+	-	+	+	-	x	0	-	-	+	-	+	8	9
14	+	-	-	+	-	+	+	-	+	-	+	-	+	x	-	+	-	-	-	8	9
15	+	-	+	0	+	-	-	0	+	+	-	+	-	+	x	+	-	+	+	10	6
16	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	x	0	+	0	9	7
17	0	0	-	-	0	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	+	x	+	0	5	9
18	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-	+	-	x	+	6	11
19	+	-	+	+	-	+	-	-	0	0	-	0	-	+	-	-	-	-	x	5	10
Разом																				136	171

Для визначення рівня розвиненості колективу використовувалася така шкала оцінок психологічної стабільності:

0,20-0,45 – погані взаємини;

0,46-0,65 – задовільні;

0,66-0,85 – гарні;

0,86-1,00 – дуже гарні.

Звідси можна охарактеризувати відносини в колективі, відображені в табл. 3, як погані.

Отже, виконуються через певний час 2-й і 3-й пункти вищенаведеного алгоритму. Через півріччя підсумки розрахунків показників були такі (од.):

$$3\Gamma_{ВИР} = 0.718; 3Д_{ВИР} = 0.398; BK_{ВИР} = 0.5; C_{\Phi} = 0.444; C_{H\Phi} = 0.556; \Pi = 0.799.$$
$$I = (0.718 \times 0.398 \times 0.5 \times 0.799)^{1/4} = 0.58 \text{ (од.)}.$$

Даний стан відносин можна охарактеризувати вже як задовільний.

Поліпшення інтегрального показника взаємин відбувалося за рахунок усвідомлення працівниками, що продуктивність колективної праці значною мірою залежить від взаємин між працівниками. Вони коригували свою поведінку з метою поліпшення морально-психологічний клімату в колективі. Особливу увагу на свої взаємини з колегами звертали ті працівники, у яких за результатами опитування було багато оцінок «-» і «0».

За даними проведеного в ході виконання дослідження анкетного опитування й аналізу показників роботи у 2015 р. 123 працівників схожих підприємств регіону нами були отримані результати, зведені у табл. 4.

Таблиця 4 – Залежність виконання норм виробітку робітників від задоволення працею

Працівники	Виконують і перевиконують норми	Допускають невиконання	Не виконують норми
Задоволені працею	93,5	6,2	0,3
Частково задоволені працею	87,6	11,8	0,6
Не задоволені працею	80,3	17,6	2,1

Серед обстежених працівників 17,9 % головною причиною незадоволеності працею назвали погані взаємини з членами трудового колективу.

Якщо допустити, що поліпшення взаємин між працівниками обстеженого підприємства буде на рівні обстеженого колективу (відносини змінилися з поганих до задовільних), то їх число складатиме:

$$\frac{443 \times 17.9}{100} = 79 \text{ (чол.)}.$$

Серед цих 79 чоловік раніше лише 80,3 % виконували і перевиконували норми, але після проведених коригувань поведінки працівників з метою поліпшення морально-психологічного клімату в колективі відсоток виріс до – 87,6, тобто зростання – 7,3 %.

Якщо прийняти різницю в продуктивності між кращими і гіршими працівниками на рівні 30% (у вартісному вираженні це складатиме 53,08 тис. грн.), то середня продуктивність у 2015 р. склала б 176,94 тис. грн., але це середня, а це означає, що одні недовиконують, у той час як інші перевиконують норми, тоді:

$$\frac{79 \times 7.3}{100} = 5.8 \text{ (осіб)} - \text{стануть виконувати і перевиконувати норми;}$$

$176.94 \times 5.8 = 1026.25$  (тис. грн.) – складатиме зростання продуктивності.

У такий спосіб на підприємстві без яких-небудь фінансових витрат буде отриманий значний економічний ефект, що говорить про доцільність застосування в практиці роботи підприємств регіонів України розробленої методики підвищення ефективності роботи трудового колективу за рахунок поліпшення соціально-психологічного клімату, важливого мотиваційного фактора поліпшення роботи колективу.

## Висновки

Ефективність використання трудових ресурсів підприємств регіону можна підвищити, застосовуючи досягнення сучасного менеджменту, науки поведінку [8, с. 52]. Поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі є важливим мотиваційним фактором підвищення ефективності функціонування підприємства [9, с. 6]. У результаті дослідження розроблена й апробована методика підвищення ефективності роботи трудового колективу за рахунок поліпшення соціально-психологічного клімату. Для цього слід на основі анкетного опитування, використовуючи окремі експертні характеристики взаємин людей у колективі, вимірити інтегральний показник взаємин у колективі, потім розробити заходи для коригування поведінки його членів з метою поліпшення морально-психологічного клімату. Досягнуті в результаті такого коригування зміни питомої ваги працівників, що виконують і перевиконують норми, дозволяє дати позитивну кількісну оцінку впливу соціально-психологічного клімату в колективі на зростання продуктивності праці.

Подальші дослідження у даному напрямку повинні бути спрямовані на обґрунтування і деталізацію класифікаційних ознак, шкали оцінок психологічної стабільності, розробку комп'ютерної програми визначення інтегрального показника взаємин у колективі.

## Перелік використаних джерел

1. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 2-ге вид., стер. – Київ : Знання-Прес, 2001. – 313 с.
2. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – Київ : Знання, КОО, 2001. – 254 с.

3. Завіновська Г. Т. Економіка праці / Г. Т. Завіновська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 300 с.
4. Євсєєва О. О. Підвищення стійкості та адаптивності розвитку регіону / О. О. Євсєєва // Економічний простір. – № 101. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2015. – С. 72-81.
5. Євсєєва О. О. Стратегічні напрями соціального розвитку, шляхи державного регулювання : монографія / О. О. Євсєєва. – Київ : Видавець В. Ф. Коваленко, 2011. – 524 с.
6. Пакулин С. Л. Методологические проблемы разработки стратегии развития предприятий региона в условиях перехода к рынку / С. Л. Пакулин // Образование и наука без границ : мат. Межд. науч.-практ. конф., 15-17 декабря 2004 г., Белгород – Днепропетровск). – Белгород : Руснаучкнига ; Днепропетровськ, Наука і освіта, 2004. – Т. 6 : Економіка. – С. 50-54.
7. Пакулин С. Л. Переходные процессы формирования региональных социально-экономических систем и новая роль государственных систем управления и регулирования / С. Л. Пакулин // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2005. – Випуск 203. – Том I. – С. 151-156.
8. Пакулін С. Л. Регіональні аспекти мотиваційного управління як функції активізації трудових колективів / С. Л. Пакулін, Т. С. Молодоря // Наука та інновації – 2005 : мат. Міжн. наук.-практ. конф., 17-31 жовтня 2005 року. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – Т. 10 : Економічні науки. – С. 52-54.
9. Пакулін С. Л. Концепція управління потенціалом соціально-економічного розвитку регіону / С. Л. Пакулін // Science and civilization – 2015 : materials of the XI International scientific and practical conference, 30 January – 07 February 2015. – Sheffield : Science and education LTD, 2015. – Vol. 5 : Economic science. Political science. – P. 5-7.

© С. Л. Пакулін

**Порядок цитування:**

Пакулін С. Л. Використання мотиваційних важелів підвищення ефективності функціонування підприємств регіону [Електронний ресурс] : наукова стаття / С. Л. Пакулін // Траектория науки. – 2016. – №2(7). – 0,72 авт. арк. – Режим доступу: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/49>. – Назва з екрана.

## Use of motivational levers of increase of efficiency of functioning of enterprises of region

Pakulin Sergey

*Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the National Academy  
of Science of Ukraine, Department of Social Problems of Sustainable Development,  
Doctor of Sciences (Economics), Ukraine*

---

**Abstract.** The method of increase of efficiency of work of labor collective is developed and approved due to the improvement of socially psychological climate. On the basis of the questionnaire questioning, utilizing separate expert descriptions of mutual relations of people in a collective, the integral index of mutual relations is measured in a collective, measures are then developed for the correction of conduct of his cocks with the purpose of improvement of morally psychological climate.

**Keywords:** motivational lever, styles of thought, morally psychological climate, collective, matrix of mutual relations, efficiency, region.

---

© S. Pakulin