

Мороз О.В., Нікіфорова Л.О., Шиян А.А.

*Моделі та методи використання мотиваційних
важелів для підвищення ефективності
економічного розвитку України*



Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян

**МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ВИКОРИСТАННЯ
МОТИВАЦІЙНИХ ВАЖЕЛІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Монографія

Вінниця
ВНТУ
2016

УДК 331.101.3

ББК 65.291.6

М 80

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України

Рецензенти:

В.М. Бондаренко, доктор економічних наук, професор

Н. П. Карачина, доктор економічних наук, професор

Мороз, О. В.

М 80 Моделі та методи використання мотиваційних важелів для підвищення ефективності економічного розвитку України : монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян. — Вінниця : ВНТУ, 2016. — 168 с.

В монографії розглядаються питання розроблення базових моделей та методів використання мотиваційних важелів для підвищення ефективності економічного розвитку України. Зокрема: запропоновано мотиваційні механізми підвищення якості людського капіталу; удосконалено методи управління персоналом з використанням інноваційних засобів та технологій; розроблено моделі та методи щодо формування інституціональних змін для підвищення ефективності мотивації економічної діяльності країни та розроблено механізми підвищення ефективності економічного розвитку країни за рахунок вмотивованої комерціалізації інновацій. Монографія розрахована на науковців, аспірантів та магістрів та широке коло економістів.

УДК 331.101.3

© О. Мороз, Л. Нікіфорова, А. Шиян, 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. Мотиваційні механізми підвищення якості людського капіталу.....	9
1.1. Основні проблеми ефективного використання людського капіталу та людського потенціалу в Україні.....	9
1.2. Механізми підвищення якості людського капіталу в умовах підприємства.	20
1.3. Мотиваційні механізми в управлінні динамікою кар’єри.	31
Розділ 2. Удосконалення методів управління персоналом з використанням інноваційних засобів та технологій.....	39
2.1 Удосконалення методів управління персоналом з використанням сучасних технологій.....	39
2.2. Типологія здійснення економічної діяльності та прийняття рішень.....	48
2.3. Теорія ігор як інструмент для опису самоорганізації інтересів працівників, керівників та власників.....	62
2.4. Методи кількісного розрахунку підвищення спільної діяльності на підприємстві.....	77
Розділ 3. Формування інституціональних змін для підвищення ефективності мотивації економічної діяльності країни.....	94
3.1. Стратегія здійснення інституціональних змін в національній економіці.....	94
3.2. Інституціональні механізми протидії рейдерству.....	109
3.3. Методи аналізу економічної ефективності інститутів державного регулювання.....	119
Розділ 4. Мотиваційні фактори як елемент стратегії підвищення ефективності економічного розвитку країни.....	125
4.1. Механізми взаємодії фінансових інститутів розвинених та перехідних економік.....	125
4.2. Комерціалізація – як ефективний мотиваційний фактор інноваційного розвитку країни.....	133
4.3 Механізм законодавчого закріплення інноваційного зростання економіки країни.....	147
ВИСНОВКИ.....	15
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	163

ВСТУП

В розрізі проблематики щодо ефективного використання людських ресурсів актуальними є питання збільшення інвестицій в розвиток людського капіталу та людського потенціалу в Україні. Поняття «людський капітал» означає не лише усвідомлення вирішальної ролі людини в економічній системі суспільства, а й визнання необхідності інвестування в людину, оскільки капітал набуває і збільшується шляхом інвестування і дає тривалий економічний ефект. Багато вчених вважають, що інвестиції в людський капітал дають віддачу в 5 – 6 разів більшу, ніж вкладення в матеріальне виробництво.

Специфіка людського капіталу та інвестицій, вкладених в нього, перш за все зумовлюється тим, що він не може формуватися без прямої безпосередньої участі його власника, це стосується як матеріальних витрат, так і витрат часу й розумової та фізичної енергії. Ефективність інвестування в майбутньому пояснюється не лише отриманням певних «дивідендів» у вигляді досвідченості, професіоналізму, високої кваліфікації особи, а й матеріальної віддачі від нього (заробітна плата, прибуток, доходи в цілому). У зв'язку з цим інвестування у людський капітал є абсолютно необхідною умовою зростання трудового потенціалу на будь-якому рівні, а розробка механізмів підвищення якості людського капіталу в умовах підприємства набуває особливого значення.

В розрізі питання управління персоналом вагоме значення набуває ефективна мотивація та стимулювання персоналу будь-якого підприємства, що засновані як на матеріальних (зарплата, премії, надбавки, доплати), так і нематеріальних (похвала, грамота, гнучкий графік роботи, скорочення робочого дня) засадах. Для того, щоб успішно управляти персоналом, необхідно чітко уявляти основні механізми та закономірності, за якими здійснюється робота з кадрами, на яку діяльність персоналу потрібно звернути увагу, – тобто володіти сучасними технологіями управління. Сьогодні в світі використовується широке різноманіття мотиваційних механізмів та інструментів. Тому перед дослідником завжди виникає проблема вибору: які саме мотиваційні важелі застосувати для умов конкретної країни.

Для України проблема вибору оптимальної системи мотиваційних важелів є надзвичайно важливим на поточному етапі розвитку економіки.

Ці мотиваційні важелі повинні бути закріплені в податковому законодавстві країни, вони повинні бути широко відомими та доступними для всіх працівників. По суті, в Україні потрібно змінювати самі інституціональні основи, на яких базуються мотиваційні важелі: більшість із них або дісталися у спадок від СРСР, або ж перенесені на економічні реалії України без потрібної адаптації.

Виявлення тих інституціональних особливостей управління економікою України, які заважають економічному зростанню, є задачею, яка має високий рівень актуальності в науковому плані та важливості в плані практичного застосування, а розробка моделей та методів щодо формування інституціональних змін для підвищення ефективності мотивації економічної діяльності країни набуває все більшого практичного значення.

Також слід відмітити, що надзвичайно актуальним шляхом підвищення ефективності економічного розвитку України є розробка інноваційної стратегії, яка включає в себе створення механізмів підвищення ефективності економічного розвитку країни за рахунок вмотивованої комерціалізації інновацій. В умовах України вже сьогодні створено умови для формування такої комерціалізації на прикладі створення ендаументу у ВНЗ, при цьому слід зауважити, що всі учасники процесу комерціалізації – власники підприємств, управлінці вищого рівня, благодійні та громадські організації тощо – мають для цього чітко виражену мотивацію.

Сьогодні в Україні є фірми, які купують іноземні технологічні лінії для виробництва високотехнологічної продукції, фірми та підприємства, що купують комплектуючі, із яких збирають високотехнологічну продукцію. В результаті вони оплачують інтелектуальну власність розробників з інших країн, які отримані кошти витрачають на розробку більш нових технологічних ліній та комплектуючих, розпочинаючи, тим самим, новий виток інновацій. Для економіки України залишається тільки підготовка робітників для роботи на цих лініях. Таким чином, сьогодні Україна, по суті, фінансує інноваційний економічний розвиток інших держав. Існуючу в Україні ситуацію можна назвати «інноваційною паскою», і для того, щоб вийти із неї, потрібно зміни на інституційному рівні, тобто на рівні правил гри на ринку закупівлі інноваційних технологічних ліній та комплектуючих, із яких в Україні виробляється високотехнологічна продукція.

Інновації повинні належати до так званих «високих технологій», бо тільки за такої умови економіка України зможе успішно бути інтегрована

до світової економіки (як свідчать приклади, економічне зростання практично неможливо ендегенним шляхом). Також дуже корисно, щоб у цьому механізмі були задіяні елементи синергії, що дозволяє здійснити як суттєве прискорення економічного зростання в часі, так і збільшити кількісні показники зростання.

З огляду на вищенаведене метою наукового дослідження є розроблення базових моделей та методів використання мотиваційних важелів для підвищення ефективності економічного розвитку України.

Для досягнення мети були поставлені такі основні завдання:

- проаналізувати основні проблеми ефективного використання людського капіталу та людського потенціалу в Україні;
- розробити механізми підвищення якості людського капіталу в умовах підприємства;
- удосконалити методи управління персоналом з використанням сучасних технологій;
- розробити методи та моделі кількісного розрахунку підвищення спільної діяльності на підприємстві;
- проаналізувати можливі шляхи здійснення інституціональних змін в національній економіці країни;
- розробити інституціональні механізми протидії рейдерству;
- розглянути та удосконалити механізми взаємодії фінансових інститутів розвинених та перехідних економік;
- охарактеризувати комерціалізацію – як ефективний мотиваційний фактор інноваційного розвитку країни;
- розробити теоретико-ігрову модель для механізму вмотивованого законодавчого закріплення інноваційного зростання економіки країни.

Отже, в монографії розглянуті питання розроблення базових моделей та методів використання мотиваційних важелів для підвищення ефективності економічного розвитку України. Зокрема: запропоновано мотиваційні механізми підвищення якості людського капіталу; удосконалено методи управління персоналом з використанням інноваційних засобів та технологій; розроблено моделі та методи щодо формування інституціональних змін для підвищення ефективності мотивації економічної діяльності країни та розроблено механізми підвищення ефективності економічного розвитку країни за рахунок вмотивованої комерціалізації інновацій.

Окремі результати монографії використано у навчальному процесі ВНТУ при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Економіка праці», «Основи економіки та організації виробництва», «Економічне обґрунтування інноваційних рішень» та при написанні кваліфікаційних робіт бакалаврів, спеціалістів та магістрів.

Монографія розрахована на науковців, здобувачів, аспірантів, магістрів і широке коло економістів та менеджерів.

РОЗДІЛ 1 МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

1.1 Основні проблеми ефективного використання людського капіталу та людського потенціалу в Україні

На сучасному етапі розвитку економіки України велика увага приділяється проблемі підвищення ефективності виробництва. Для вирішення цього питання потрібно постійно впроваджувати у виробництво досягнення сучасного науково-технічного прогресу, вдосконалювати форми та методи використання трудових ресурсів, посилювати мотивацію кожного робітника до підвищення продуктивності праці. Отже, підвищення ефективності виробництва можливе за умови найбільш раціонального використання всіх наявних ресурсів, особливо – трудових.

Трудові ресурси України, як і будь-якої іншої країни, є складною соціально-економічною категорією, головним компонентом якої виступають фізичні параметри відтворення населення – природної основи трудового потенціалу [1]. Збереження і розвиток національного трудового потенціалу нерозривно пов'язані з розвитком національної економіки, зростанням її конкурентоспроможності, забезпеченням сталого розвитку держави, добробуту людей. В сучасних умовах використання трудових ресурсів формується під впливом багатьох факторів і процесів, з якими воно пов'язано прямими і опосередкованими зв'язками. Це вимагає нового підходу до вивчення проблем у використанні трудових ресурсів, аналізу їх функціонування під впливом виробничих та соціально-економічних факторів в умовах реформування економіки [4]. Разом з цим багато проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності управління трудовими ресурсами залишається нерозв'язаними.

Де і коли б трудова діяльність не відбувалася, вона не може бути здійснена без участі людини, яка керується свідомо поставленими цілями, інтересами, механізм яких визначає в кінцевому розрахунку закономірності суспільного виробництва. Зміст праці полягає саме в сукупності елементів, які характеризують місце, роль, розвиток особистого фактору, трудового процесу і склад трудових функцій працівника, ступінь його впливу на ефективність та якість праці, необхідний освітній і професійно-

кваліфікаційний рівень. У зв'язку з цим організація праці повинна будуватися на основі врахування мотивів і факторів, які стимулюють підвищення ефективності праці. Адже саме працівникам належить вирішальна роль в розвитку засобів і предметів праці – основних елементів будь-якого виробництва. Від організованості працівників, їх знань, ініціативи і дисципліни залежить продуктивність праці та ефективність виробництва. В цілому трудові ресурси є головною продуктивною силою суспільства, тому що це та частина населення країни, яка через психофізіологічні та інтелектуальні якості здатна створювати матеріальні блага чи надавати послуги [1].

Трудові ресурси як економічна категорія відображає кількість зайнятого населення, яке володіє фізичними й інтелектуальними здібностями, тобто має трудовий потенціал [1].

Управління трудовими ресурсами є багатогранним і складним процесом, який характеризується своїми специфічними особливостями та закономірностями. Особливістю процесу управління людськими ресурсами є властива їм системність і завершеність [4]. Основний контингент трудових ресурсів становить трудове населення, тобто особи, здатні до участі в трудовому процесі, які є основою трудового потенціалу країни.

Трудовий потенціал – це сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність [4].

Питання зайнятості трудових ресурсів нерозривно пов'язані з безробіттям, тому, як правило, проблема зайнятості розв'язується як проблема ліквідації безробіття, адже безробіття – це резерв незайнятої робочої сили, яку завжди можна залучити до праці. За даними спостережень, в Україні кількість зареєстрованих безробітних на кінець 2015 р. становила 982,8 тис. осіб [2]. Ситуація, яка склалася на сьогодні щодо безробіття ускладнюється прихованим безробіттям, яке сягнуло в окремих видах економічної діяльності у 2013 – 2015 роках 20 – 40 % працездатного населення, що відповідає приблизно 3-8 млн чол. У цьому відношенні передову роль повинні відігравати регіональні керівники, що мають стати ініціаторами партнерства із службами зайнятості, заводами, регіональними організаціями працедавців, профспілковими, іншими неурядовими організаціями [3].

Еліта держави повинна прагнути до того, щоб забезпечити усіх, хто бажає працювати, наявним робочим місцем відповідно до їх потреб і ква-

ліфікації. У зв'язку з цим перед українським урядом стоїть таке важливе завдання: з одного боку, прискорити проведення економічних реформ, а з іншого – забезпечити максимальну зайнятість, як і вимагає МВФ, економічно активного населення, яка б відповідала ринковим потребам. Також існує потреба у створенні широкої мережі інфраструктурних центрів бізнесу, де надаватиметься потрібна допомога потенційним підприємцям і тим, які вже починають власну справу, зокрема консультаційні послуги щодо відповідних заходів в управлінні фірмою, в організації доступу до нових технологій [5], отримання мінімальних кредитів.

Однією з надзвичайно важливих та серйозних проблем трудових ресурсів України є демографічна криза. На сьогодні демографічний стан в Україні є одним з найскладніших у Європі [1]. Наприкінці 1996 р. Україна вступила в смугу депопуляції, темпи якої весь час прискорюються. Масштаб демографічних втрат України можна оцінити, порівнюючи дані, що наведені на рис. 1.1 [5].

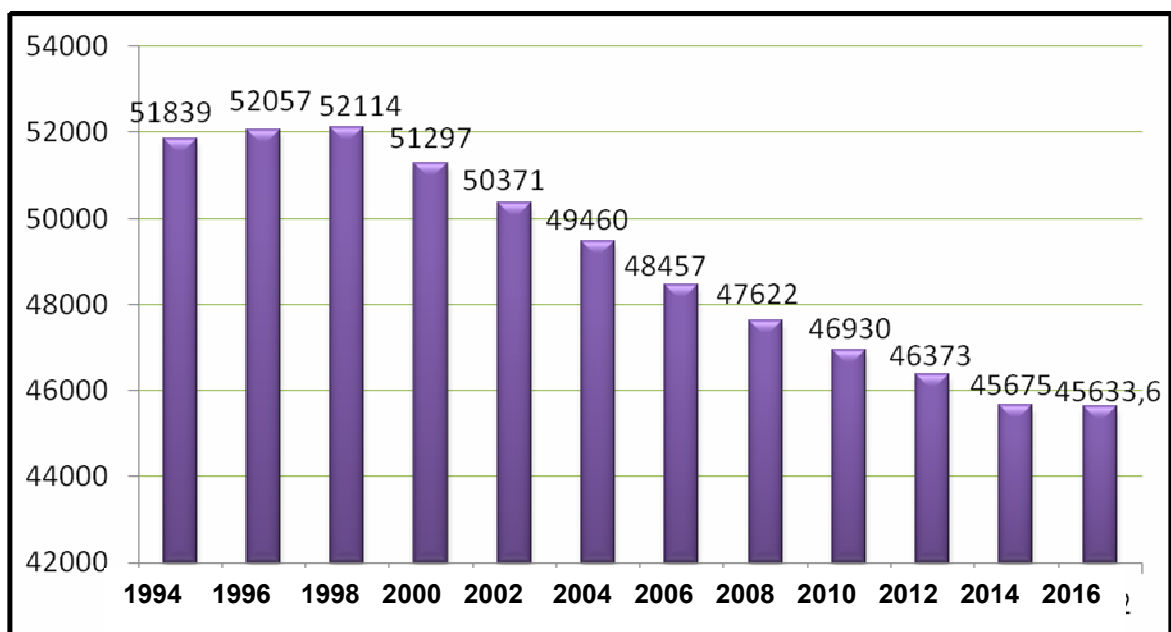


Рисунок 1.1 – Динаміка чисельності наявного населення в Україні, тис. осіб

Чисельність наявного населення в Україні на 1 січня 2016 р. становила 45633,6 тис. осіб [5]. Чисельність населення зменшилася виключно за рахунок природного скорочення, водночас досить велику частину скоро-

чення займає міграція населення. Міграція населення є додатковим демографічним чинником, що обмежує розвиток трудових ресурсів. Негативною тенденцією є те, що майже 30 % мігрантів – це висококваліфіковані фахівці, які користуються попитом у розвинених країнах. Як правило таких спеціалістів запрошують на роботу на довгостроковий період або ж пропонують постійне проживання. Тобто, спеціалісти високого рівня кваліфікації залишають батьківщину з більшою ймовірністю не повернутися до неї. Знання, професійний досвід, набуті в Україні та за її рахунок, примножують суспільний інтелект інших держав, працюють на їх добробут [1,6].

Розвиток трудових ресурсів держави забезпечує зростання рівня життя населення. І чим вищим є рівень життя населення, тим більше шансів у суспільства забезпечити достойний рівень професіоналізму, освіти, здоров'я, що гарантують успішний сталий розвиток країни в цілому та відтворення працездатного населення.

Одним із основних показників, що визначає рівень життя, є показник доходів населення, зумовлених заробітною платою. У разі значної варіації розбіжностей в її розмірах за видами економічної діяльності, відбувається деструктуризація трудових ресурсів країни, що спричиняє відтік професіоналів в інші галузі економіки, втрата професійних навичок, зростання нерегламентованої й нелегальної зайнятості й, в решті решт, – до еміграції в більш благополучні з фінансової точки зору країни. В умовах відкритості українського ринку праці втримати висококваліфікованих спеціалістів без перегляду і виправлення ситуації, що склалася, буде неможливо [7].

Відносні позитивні зміни, що мали місце в економіці України, поки що суттєво не вплинули на відносно низький, у порівнянні зі світовим, життєвий рівень населення, який пояснюється значним скороченням обсягів виробництва у попередньому періоді, що обмежило фінансові можливості більшості підприємств. У зв'язку з цим освіта та спеціалізація робітників зайняли другорядне значення при визначенні розмірів оплати їх праці, оскільки між стабільністю, фінансовою стійкістю підприємства і життєвим рівнем добробуту його персоналу існує нерозривний двосторонній зв'язок.

Шляхи вирішення вище окреслених проблем розвитку трудових ресурсів в Україні в основному обумовлені розвитком ринкових реформ і, з огляду на це, можна виділити такі актуальні напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу, як формування ринкового ме-

ханізму, створення здорового макроекономічного середовища, вирішення проблем прихованого безробіття, розробка програм зайнятості, формування мотиваційного механізму, розвиток регіональних ринків праці, підтримка інновацій, переорієнтація системи професійної підготовки.

На сучасному етапі розвитку суспільства існує тенденція до гуманізації всіх сторін суспільного життя. Особлива увага приділяється людям, що мають обмежені можливості в розумовому і фізичному розвитку. Перехід України на європейські стандарти життя обумовлює нові підходи до вирішення проблем зайнятості та працевлаштування осіб з обмеженими фізичними можливостями. У державній політиці щодо осіб з інвалідністю пасивні заходи змінюються на активні заходи, які пов'язані із забезпеченням їхнього права на працю через надання рівних можливостей на ринку праці, створення сприятливих умов оплачуваної роботи.

Україна як член Ради Європи приєдналась до Соціальної Хартії, яка визначає право громадян з інвалідністю на незалежність, соціальну інтеграцію та участь у суспільному житті. Держава зобов'язалась активно сприяти зайнятості інвалідів, професійно орієнтувати їх, залучати до роботи та створювати для них спеціальні робочі місця.

Особливої актуальності проблема зайнятості осіб з обмеженими фізичними можливостями набуває у зв'язку з постійним зростанням їхньої чисельності, що викликає соціальну напругу в суспільстві, оскільки для таких осіб бути працевлаштованим означає мати можливість підвищити свій соціальний статус, свою значущість та самостійно поліпшити власний добробут.

Право на працю – одне з фундаментальних прав людини, встановлене міжнародно-правовими актами, визнане всіма державами. Це право відображає необхідність задоволення потреб людини у створенні суспільних благ та забезпеченні джерелами існування себе і своєї сім'ї. Право на працю передбачає також наявність умов особистого розвитку та реалізації творчого потенціалу людини. Правові знання потрібні через те, що сучасне законодавство породжує недосконалі соціальні відносини, коли особам з обмеженими можливостями часом доводиться виборювати своє право на працю як повноцінним членам суспільства. Забезпечення трудової діяльності осіб з обмеженими фізичними можливостями є важливою соціальною функцією держави. У вирішенні цього завдання беруть участь не тільки відповідні органи центральної виконавчої влади, місцевого самовряду-

вання, але й усі підприємства, установи, організації, незалежно від форм власності.

Згідно ст. 19 Закону України № 875 від 21.03.91 р. «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» для підприємств, установ, організацій, у тому числі підприємств, громадських організацій інвалідів, фізичних осіб, що використовують найману працю, встановлюється норматив робочих місць для працевлаштування інвалідів у розмірі 4 % середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за рік, а якщо працює від 8 до 25 осіб, – у кількості одного робочого місця.

Розрахунок кількості робочих місць для працевлаштування інвалідів здійснюється юридичними й фізичними особами, що використовують найману працю самостійно. Порядок розрахунку середньооблікової чисельності працівників, необхідної для визначення кількості робочих місць для працевлаштування інвалідів, відповідно нормативу, визначений п. 2 Інструкції № 286 від 28.09.2005 р. «Про затвердження інструкції із статистики кількості працівників». Треба, однак, пам'ятати, що в розрахунку цього показника враховуються тільки штатні працівники. Цей же розпорядок середньооблікової чисельності застосовується й при розрахунку кількості інвалідів у рахунок виконання нормативу. Наприклад, якщо для виконання нормативу підприємство повинне працевлаштувати одного інваліда, то воно може взяти на роботу одного інваліда на 12 календарних місяців (можна й не на повну ставку) або двох інвалідів, один із яких буде працювати на підприємстві, приміром 4 місяці, а інший – 8 місяців. У другому випадку норматив також буде вважатися виконаним, оскільки середньооблікова кількість інвалідів за рік складе «1». При розрахунку кількості робочих місць для працевлаштування інвалідів у відсотковому відношенні від середньооблікової чисельності працівників отриманий результат округляється до цілого числа. Таким чином, що на підприємстві середньооблікова чисельність працівників становить до 37 чоловік, норматив дорівнює одиниці ($37 * 0,04 = 1,48$. Після округлення отримуємо 1) [8].

В Вінниці на 2014 рік налічується біля 2800 молодих людей з інвалідністю (до 35 років) з різними групами захворювань та групами інвалідності, біля 820 молодих інвалідів-візочників. Виконавчий комітет Вінницької міської ради, Центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді працює сьогодні з цією категорією молоді в рамках декількох соціальних програм, їм надається різнопланова допомога та підтримка – психологічна, консульта-

ційна, але один з основних напрямків – ініціювання створення та підтримка громадських організацій молодих людей з обмеженими фізичними можливостями, які є осередком новітніх творчих підходів до вирішення багатьох проблем, з якими стикається ця категорія людей. Також створення подібних громадських організацій надає можливість самореалізуватися особам з обмеженими фізичними можливостями, шляхом розвитку їх соціальної активності, набуття іншої самосвідомості, залучення різноманітних можливостей – матеріальних, організаційних тощо.

Роботу з соціальної підтримки осіб з обмеженими фізичними можливостями в Вінниці розпочато майже 10 років тому назад, задовго до всіх Указів Президента та постанов Кабміну, які зобов'язують працювати над забезпеченням рівних прав людей із інвалідністю щодо рівного доступу до об'єктів соціальної інфраструктури [9].

Ключовим державним органом, що має сприяти працевлаштуванню осіб з обмеженими фізичними можливостями, є центри зайнятості (далі – ЦЗ), що діють у кожному регіоні України. Детальна інформація про службу, її структуру та регіональні відділення, послуги людям з інвалідністю, роботодавцям та документи розміщено на сайті Державної служби зайнятості України.

Державна служба зайнятості відповідно до законів України «Про зайнятість населення» та «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» [14] сприяє трудовій реабілітації та працевлаштуванню громадян з особливими потребами з урахуванням рекомендацій медико-соціальної експертної комісії (МСЕК) на вільні та новостворені або пристосовані для них робочі місця, заявлені підприємствами. З цією метою постійно ведеться облік осіб з інвалідністю, які звернулися за сприянням у працевлаштуванні, та облік робочих місць, на які, за інформацією підприємства, можуть бути працевлаштовані громадяни цієї категорії [10].

За даними березня 2015 р. було підраховано, що в Україні зростає кількість безробітних. Згідно з даними Держкомстату [15], від початку року офіційно непрацевлаштованих громадян, в тому числі і з інвалідністю, побільшало майже на 72 тисячі осіб, а всього на 1 березня 2014 р. в Україні зареєстровано понад 900 тисяч безробітних. Коментуючи ситуацію [1], політики та експерти зазначають, що в Україні не бракує вільних робочих місць. Проте ніхто не бажає на них працювати через надто низьку оплату праці. З наведеного вище можна зробити висновки, що ефективність робо-

ти ЦЗ, з суб'єктивної точки зору авторів, є нижчою, що засвідчує потребу в застосуванні нових ідей щодо вирішення цієї проблеми в Україні.

В умовах ринкової економіки інноваційна політика суб'єктів господарювання є визначальним інструментом у конкурентній боротьбі, що забезпечує умови для досягнення встановлених господарських цілей та реалізації запитів споживачів. Причому найбільшого успіху досягають ті суб'єкти господарювання, у яких інноваційна діяльність, розроблення і впровадження ефективних інноваційних рішень є безперервним процесом управління інноваційною активністю. Саме інноваційні рішення орієнтують суб'єктів на якісні зміни в усіх процесах господарювання і є основою досягнення позитивного результату. Ухвалення і реалізація ефективних рішень у сфері інновацій припускають створення спеціальної групи на чолі з лідером – генератором нових ідей, який може запропонувати і запровадити в життя нововведення.

Необхідність розроблення інноваційної політики та впровадження інноваційних рішень обумовлюється тим, що зараз від підприємств і підприємців вимагається готовність йти на значний ризик в ухваленні рішень і висока адаптивність до постійно змінних ринкових умов. Управлінські структури повинні сприяти постійному потоку ідей, інноваційних пропозицій, створенню атмосфери творчості й ініціативи в колективі. Сам ринок та закони його розвитку обумовлюють необхідність інноваційного типу мислення. Суб'єкти, які нехтують інноваційною політикою, неминуче морально застарівають, йдуть на спад і вибувають з боротьби за споживача [17]

Хоча державна політика і спрямована на покращення якості життя людей з особливими потребами в усіх можливих аспектах, та виділений відсоток бюджетних коштів на вирішення цих гострих на наш час проблем не вистачає. Тому молоде покоління, сповнене потенціалу та енергії, не повинно залишатися осторонь важливих для держави та суспільства справ. Щоб держава допомогла такій молоді, в першу чергу вона повинні допомогти державі та українському суспільству. Застосувавши економічні та бізнес концепції, свої новаторські здібності на волонтерських засадах студенти здатні допомогти людям, які цього потребують, стати успішними та вносити свій вклад у добробут нашої країни.

В межах Вінницького національного технічного університету, безпосередньо на базі факультету менеджменту функціонує команда SIFE «Бізнес-імпульс». Команда функціонує у рамках міжнародної організації «SIFE»

(Students In Free Enterprise), який об'єднує студентів, викладачів та представників бізнесу в 40 країнах світу. На сьогоднішній день SIFE охоплює понад 42 000 студентів з 1 500 університетів і є найбільшою студентською організацією в світі [12, 13].

Проект «Людина» та ще три інші реалізовані проекти команди «Бізнес-імпульс» були представлені та оцінені на всеукраїнських змаганнях SIFE, що проходили в червні 2011 року. Проекти охоплювали економічну, екологічну та соціальну сфери, демонструючи неабиякий креативний підхід студентів до вирішення проблем суспільства, а також досягнення конкретних результатів.

Діяльність проектів визнана ефективною численними суддями, серед яких є керівники таких провідних компаній, як «Ernst & Young», «SUN InBev», «Kraft Foods», «life:)), «JTI», «KPMG», «ПриватБанк», «Deloitte», «Philip Morris», «УкрСиббанк», «МТС», «Siemens», «Мрія», «ВТБ», «Cisco», «Фокстрот» та інші.

Розроблений при застосуванні концепції підприємницького підходу інноваційний проект під назвою «Людина» увійшов до четвірки кращих проектів 2011 року SIFE. Суть проекту полягала синтезі громадських організацій та молоді з обмеженими фізичними можливостями із осередку «Гармонія», серед клієнтів якої є 4 майстри, які за підтримки громадської організації, реалізовували власноруч виготовлену продукцію на виставках у експоцентрі м. Вінниці. Виставки організовувалися раз на рік, а речі були виготовлені на власний смак та відповідальність майстрів, та не завжди задовольняли вимоги споживачів з приводу кольору, фасону та виду в'язки. Тобто через недосконалість проведення організації продажу товарів обсяги реалізованої продукції були незначними.

Тому для реалізації проекту було розроблено інноваційний метод з позицій підприємницького підходу. Суть цього методу полягала у підвищенні конкурентоспроможності виробів, які виготовляють особи з обмеженими фізичними властивостями, тобто у максимізації кількості споживачів, яким стане до вподоби виготовлений виріб. Першим кроком став проведений в березні 2011 року за підтримки громадської організації «Гармонія» тренінг на тему: «Модні тенденції сучасного в'язання». Методично-конструктивні матеріали для якого було відібрано із глянцевого журналу та популярних серед користувачів мережі Інтернет сайтів моди. Результатом проведеного тренінгу стало отримання учасниками проекту цінних знання щодо модних

тенденції кольору, фасону та в'язки, які були застосовані майстрами при виробництві нової партії шалей. Другим кроком стала розробка каталогу, який включив в себе зразки оновленого асортименту продукції як по шалях так і по інших роботах майстрів, зокрема декупажованих декоративних прикрасах для дому та авторських листівках ручної роботи. Третім кроком стало розповсюдження цього каталогу через соціальну мережу «В контакте», де речі швидко набули популярності, а кількість замовлень з кожним днем зростає. В таблиці 1.1 проілюстровано результати до та після впровадження сучасної концепції підприємницького підходу.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика реалізації виготовлених виробів на прикладі шалей

Показник	До впровадження інноваційного підприємницького підходу	Після впровадження інноваційного підприємницького підходу
1. Ціна, грн.	180	220
2. Торгівельна націнка магазину, грн.	-	40
3. Собівартість 1 виробу, грн.	30	30
4. Валовий прибуток одиниці виробу, грн.	150	150
5. Кількість реалізованої продукції, шт.	6	22
6. Загальний валовий прибуток, грн.	900	3300

Ефективність запропонованого методу розраховується за формулою:

$$E = ДК - В, \quad (1.1)$$

де ДК – додаткові кошти від запропонованого заходу; В – витрати на проведення запропонованого заходу. В даному випадку витрати на проведення заходу є нульовими, оскільки проводилися на волонтерських засадах.

$$ДК = 220 \times 22 - 40 * 22 - 30 \times 22 - 180 * 6 - 30 * 6 = 2400 \text{ грн.}$$

$$E = 2400 - 0 = 2400 \text{ грн.}$$

На рисунку 1.2 зображено економічний ефект від впровадження інноваційного підприємницького підходу.

Особи з обмеженими фізичними можливостями успішно займаються улюбленою справою у новому прибутковому форматі, що в свою чергу забезпечує інвалідів не тільки стабільним заробітком але й люди відчують себе суспільно необхідними, адже займають певне функціональне місце в соціумі, разом із цим зросли якість і стандарти життя.

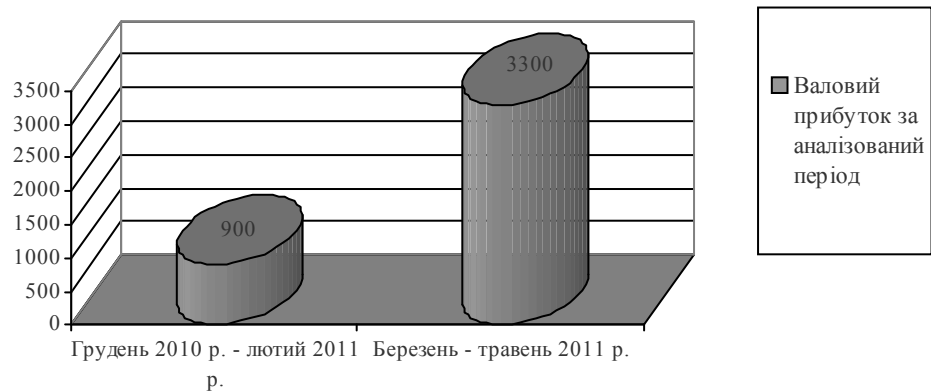


Рисунок 1.2 – Економічний ефект

Розроблений проект є довгостроковим і за прогнозами матиме розвиток у майбутньому. Заплановано навчити та долучити до роботи більшу кількість людей, включити до асортименту виробів в'язані сумки, гаманці, клатчі та іграшки для дітей, а також збільшити кількість місць збуту та розширити рекламну кампанію. Проект «Людина» став початковим плацдармом подальшої роботи для покращення добробуту осіб з обмеженими фізичними можливостями.

Для ефективного використання людського капіталу та людського потенціалу в Україні необхідні нові підходи до розв'язання проблем зайнятості осіб як з повними, так і з обмеженими фізичними можливостями. Будь-яка категорія громадян повинна мати не тільки права, а й державні гарантії праці. Практика показує, що залучення громадян з інвалідністю до сфер праці важливе як для них самих, так і для держави, бо це підвищує використання людського потенціалу всього населення країни.

Сучасний світ відкриває можливості для ефективного використання людського капіталу та людського потенціалу, адже це світ інноваційних технологій, креативних бізнес-проектів та відкритої інформації, які здатні

підтримати ініціативу особистості зайняти достойне місце у суспільстві та розкрити свій потенціал.

1.2. Механізми підвищення якості людського капіталу в умовах підприємства

Трудові ресурси більшою мірою ніж інші чинники виробництва визначають стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення його конкурентоспроможності. Тому питання трудової мотивації є важливими для будь-якої організації, оскільки вважається, що ефективний працівник, в першу чергу, це високомотивований працівник [16].

Під людським капіталом розуміється сукупність усіх продуктивних якостей працівника. Також можна сказати, що людський капітал в свою структуру включає набуті знання, навички, а також мотивацію та енергію, які використовують для виробництва економічних благ.

Поняття «людський капітал» означає не лише усвідомлення вирішальної ролі людини в економічній системі суспільства, а й визнання необхідності інвестування в людину, оскільки капітал набуває і збільшується шляхом інвестування і дає тривалий економічний ефект. Багато вчених вважають, що інвестиції в людський капітал дають віддачу в 5 – 6 разів більшу, ніж вкладення в матеріальне виробництво. Специфіка людського капіталу та інвестицій, вкладених в нього, перш за все зумовлюється тим, що він не може формуватися без прямої безпосередньої участі його власника, це стосується як матеріальних витрат, так і витрат часу й розумової та фізичної енергії. Ефективність інвестування в майбутньому пояснюється не лише отриманням певних «дивідендів» у вигляді досвідченості, професіоналізму, високої кваліфікації особи, а й матеріальної віддачі від нього (заробітна плата, прибуток, доходи в цілому). У зв'язку з цим інвестування у людський капітал є абсолютно необхідною умовою зростання трудового потенціалу на будь-якому рівні [17].

Якщо розглядати вкладання інвестицій в людський капітал з боку підприємства, то таким чином фірма забезпечує себе висококваліфікованими працівниками, що дозволяє підвищити темпи розвитку та розширювати свою присутність на ринку. Вважається, що ефективність виробницт-

ва лише на 1/3 залежить від фізичного капіталу, решта від рівня кваліфікації робітників і фахівців [16].

Обсяг інвестицій у людський потенціал та людський капітал в Україні є досить обмеженим. Він не забезпечує формування на необхідному рівні всіх тих якісних рис і людини і працівника, які необхідні пост-індустріальному суспільству. А розвитком ринкових відносин в Україні посилюється роль оплати праці, особливо, як мотиваційної складової продуктивної зайнятості.

На даний час в Україні є необґрунтовано занижена ціна робочої сили, яка фактично не виконує у повному обсязі своїх основних функцій: відтворювальної (джерело відтворення робочої сили і засобу залучення людей до праці); стимулюючої (встановлення залежності рівня заробітної плати від кількості, якості і результатів праці); регулюючої (засіб розподілу і перерозподілу кадрів по регіонах країни, галузях економіки з урахуванням ринкової кон'юнктури) та соціальної (забезпечення соціальної справедливості, однакової винагороди за однакову працю) . Встановлення економічно і соціально обґрунтованої ціни праці — головне і найперше завдання держави, передумова зростання добробуту громадян і стійкого економічного розвитку країни.

Дослідження взаємозв'язків між зайнятістю і заробітною платою на етапі ринкових перетворень в Україні вказує на те, що низька ціна трудових послуг стає суттєвим фактором протидії економічному зростанню, оскільки підтримує неефективну зайнятість, призводить до нагромадження обсягів прихованого безробіття, зниження продуктивності праці, поширення вторинної зайнятості та зайнятості в неформальному, тіньовому секторі економіки, деградації робочої сили. Низький рівень заробітної плати, соціально й економічно необґрунтована її міжгалузєва, міжсекторальна, міжрегіональна диференціація обумовлені відривом системи оплати праці від основних макроекономічних показників, диспропорціями в динаміці економічних показників і показників зайнятості. У результаті, ціна трудових послуг не відповідає вартості і принципам розширеного відтворення робочої сили, не сприяє відродженню мотивації й підвищенню продуктивності праці, а отже забезпеченню продуктивної та ефективної зайнятості. Розв'язання цієї проблеми вбачається в розробці і реалізації економічно й соціально обґрунтованої політики зайнятості і доходів, у тому числі заробітної плати [16].

На думку К. Крищенко [18], основним складником організаційно-економічного механізму управління оплатою праці є її організація на підприємстві. В умовах ринкових відносин з організацією оплати праці на підприємстві пов'язано вирішення таких завдань:

- гарантування оплати праці кожному працівникові відповідно до результативності його праці і вартості робочої сили на ринку праці;
- забезпечення роботодавцеві (незалежно від того, хто ним є: держава, акціонерне товариство, приватна особа, кооператив чи інше) досягнення в процесі виробництва такого результату, який дозволив би йому після реалізації продукції на ринку відшкодувати затрати й одержати прибуток.

Рівень і стан оплати праці, ефективність діючих мотивів та стимулів до праці значною мірою визначають заінтересованість працівників у підвищенні кількості та якості результатів праці, і в остаточному підсумку, найшвидше досягнення сталих темпів економічного зростання [4].

Таким чином, інвестування в людський капітал є надзвичайно необхідним для економічного зростання трудового потенціалу як окремого підприємства, так і держави в цілому. І саме досягнення найвищого показника розвитку людського капіталу є запорукою майбутнього успіху країни та покращення її становища на міжнародному рівні. Необхідними заходами для підвищення інвестування у людський капітал в Україні є забезпечення у першочерговому порядку державного фінансування пріоритетних стратегічних напрямів людського розвитку, стимулювання суттєвого збільшення витрат підприємства і приватних підприємців у розвиток людського капіталу своїх працівників та ін.

Проблема якості підвищення людського капіталу за допомогою навчання персоналу має важливе значення для нинішнього стану економіки. Постійна перепідготовка персоналу необхідна для заміни та поліпшення існуючої технології виробництва, послуг і знань. Особливо важливого значення ця проблема набуває для країн з перехідною економікою [19]. Сьогодні постійна перепідготовка персоналу, підвищення його кваліфікації необхідні для успішного використання багатьох нових технологій, що застосовуються в компаніях. Також специфічне навчання персоналу необхідне після купівлі нового обладнання, інноваційної технологічної лінії тощо. Сучасна вища освіта в країнах з перехідною економікою не може постачати працівників з необхідними кваліфікаціями. Таким чином, постійна перепідготовка персоналу є вкрай необхідним атрибутом для діло-

вої активності кожної компанії в країнах з перехідною економікою. Також навчання персоналу може відігравати роль потужного мотивуючого фактора для працівника, бо, по-перше, навчання персоналу веде до збільшення заробітної плати; по-друге, розвиток навичок дає додаткові гарантії працівникові щодо сталості його роботи на конкретному підприємстві чи в компанії і, по-третє, у разі звільнення працівник отримує додаткові можливості для подальшого швидкого працевлаштування завдяки отриманій високій кваліфікації.

Проблема спільної участі компанії та її співробітників, щодо підвищення рівня людського капіталу має внутрішні протиріччя: з одного боку, компанія потребує висококваліфікованих робітників, з іншого – кошти необхідні для підтримання високої продуктивності праці, шляхом виплат працівникам різноманітних премій та надбавок. В результаті ми отримуємо свого роду пастку: компанії, без додаткових засобів для покращення навичок співробітників, виробляють більш прості товари. І в той же час, співробітники, які отримують порівняно невелику заробітну плату, не мають ресурсів для покращення своїх знань та практичних навичок. Такі проблеми особливо актуальні для країн з перехідною економікою, і, безумовно їх потрібно вирішувати у першу чергу, якщо країна ставить собі за мету вийти із перехідного стану і мати висококваліфікований та конкурентоспроможний персонал.

Проведемо короткий аналіз різних наукових думок щодо вирішення подібної проблеми в інших країнах. Професор Джоржтаунського університету Дж. Шрег [20] проаналізував програму державної допомоги американським студентам з низьким рівнем доходу, яка є достатньо ефективною, але компанії для подібної програми необхідно використовувати кошти підприємства, і компанія буде витратити свої кошти лише за умови, що це буде вигідно для неї.

В. Вадхва та ін. [21] в своїй роботі довів, що саме механізм підготовки та підвищення якості людського капіталу дозволив Індії стати світовим лідером у сфері інформаційних технологій, тому що навчання на основі сучасних технологій дозволяє коригувати недосконалість системи вищої освіти в Індії.

Б. Ханссон [22] показує, що продукція компанії в значній мірі визначається специфічними для фірми факторами, одним із яких є практика управління людськими ресурсами. Отримані ним результати свідчать, що

два такі широко використовувані вимірники тренінгу, як сфера охоплення та інтенсивність, в значній мірі визначаються різними чинниками. Проте, найважливішим чинником, який впливає на інтенсивність та обсяг вкладених інвестицій, є очікування того, що в майбутньому економічні вигоди від навчання переважають витрати плинності кадрів на підприємстві чи в компанії. Б. Ханссон [23] показав, що навчання, яке надає роботодавець, є на й-важливішим джерелом отримання освіти та професійної підготовки для людини, яка виходить на ринок праці. Значна частина з цих інвестицій у людський капітал фінансується фірмами, і здається, що внесок окремих осіб у більшості випадків є відносно скромним. Таке, профінансоване фірмами навчання збільшує внутрішнє працевлаштування та отримання працівниками робіт-безпек.

Професор М. Джонс з колегами [24] виявили, що існує низка «чітких доказів, що навчання позитивно і значимо пов'язане з задоволеністю роботою і, що задоволення від роботи, позитивно і значимо впливає на зміну показників продуктивності працівників на конкретному робочому місці».

Робота П. Карнейро і Дж. Хекмана [25] загострює увагу на великій кількості факторів (наприклад, расової чи національної приналежності, сімейних характеристиках тощо), які є причиною прогалин в освіті і в інших аспектах соціального та економічного успіху. Проведений ними аналіз виявив, що існуючий рівень фінансування освіти, традиційна політика надання субсидій на навчання, підвищення якості шкільного навчання і надання податкових пільг не є достатньо ефективними у ліквідації цих прогалин. Таким чином потреба в навчанні персоналу для підвищення ефективності використання людського капіталу є актуальною для більшості працівників і підприємств.

Р. Каррапанен [26] зазначив, що організації повинні надавати можливості для безперервного розвитку персоналу не тільки в межах їх нинішніх посад, але й розвивати можливості працівників для резервування ними й інших можливих посад. Організація повинна рости разом зі своїми співробітниками, тому що організація повинна бути гнучкою щодо мінливості вимог сучасного світу. Програми навчання та розвитку людського капіталу необхідні в будь-якій організації для поліпшення якості роботи співробітників на всіх рівнях їх роботи, особливо в світі швидко мінливих технологій та навколишнього середовища.

Р. Агулес і М. Пратс [27] у своїй роботі представили огляд наукової літератури, що розглядає питання управління та організації персоналу в області його професійної безпеки, зосередивши увагу на тому, як в цій літературі аналізується різниця сприйняття теорії і практики навчання. Слід зазначити, що організації, компанії та професійні об'єднання, як правило, об'єднуються в різноманітні спілки з метою створення практичних лабораторій з навчання та розвитку людського капіталу. Крім того, вони вкладають багато зусиль у підготовку таких лабораторій, де працівники можуть набути практичні навички виробничих процесів, які можуть відбуватися на цих підприємствах. Також подібні спілки періодично проводять практичні конференції та різнонаправлені тренінги для того, щоб їх члени могли дізнатися про сучасні методи, а також могли об'єктивно оцінити результати своєї роботи. Тим не менше, ці інвестиції не завжди окупаються або, принаймні, не пропорційно до потрачених зусиль, бо працівники компаній можуть в подальшому або продовжувати навчання, або забути все те, про що вони дізналися під час своєї практики. Саме з цих причин багато практиків і вчених у різних галузях приділяють велику увагу процесам практичного навчання, отримання досвіду та набуття практичних навичок, використовуючи сучасні комп'ютерні технології, такі як моделі симуляторів та комп'ютеризовані лабораторії.

О'Махоні і Ф. Пенг [28] у своєму дослідженні доводять, що існують «значні позитивні ефекти впливу навчання персоналу на його кінцеву продуктивність, які взаємодіють з інформаційною та комунікаційною технологіями, і мають більший ефект у сфері послуг, ніж у виробничих галузях». Однак метод прямого розрахунку ефекту від навчання відсутній.

У роботі А. Кесслера і Ч. Лоуфесмана [29] показано, що роботодавець має достатній стимул для інвестицій в забезпечення конкретної підготовки потрібних йому співробітників. Для країн з перехідною економікою така практика є неможливою, адже більшість фінансових компаній мають низький рівень вільного прибутку, і вони не можуть самостійно забезпечити таку спеціалізовану підготовку. Проте авторами не розглянуто випадок, коли працівник вкладає власні кошти у своє навчання.

Автор [30] будує модель для фірм, які пропонують навчання практичним навичкам. Навчання надається авансом, у той час як витрати на навчання повертаються постфактум та поділяються між працівником і фірмою. У статті автор концентрує увагу на проблемі виявлення причин, які є

стимулом для компанії щодо оплати за загальну професійну підготовку персоналу. Але в роботі не приділяється достатня увага взаємовідносинам між працівником і роботодавцем, а також не виписано конкретні умови, які є вигідними для обох сторін.

Д. Асемоглу і Дж.-С. Пішке у [31] запропонували модель, в якій вони припускають, що всі інвестиції в навчання повинні фінансуватися фірмою. З емпіричних даних вони не виявили жодних доказів, що мінімальна заробітна плата, яку отримує працівник під час навчання, скоротить період навчання, і мало свідчень того, що такі випадки мають тенденцію до збільшення.

Г. Бранелло і М. Де Паола [32] а також А. Басаніні та ін. [33] знайшли докази того, що роботодавці надають оплату за спеціальну підготовку працівників, і що спонукає їх до цього велика плинність робочої сили. Вони вважають, що поєднання цих двох фактів свідчить про те, що ринок праці надає менше знань, ніж фінансоване ними навчання. Таким чином Д. Асемоглу і Дж.-С. Пішке [31], Г. Бранелло і М. Де Паола [32] а також А. Басаніні [33] ігнорують можливість для торгу між працівниками та роботодавцями з приводу комплексу «заробітної плати + навчання».

С. Бауншустер та ін. [34] у своїй роботі наполягають на тому, що безперервне навчання працівників є необхідною умовою для успішних інновацій в компанії. Також вони вважають, що колективні дії працівників (наприклад, договір профспілки) можуть зменшити цей ефект.

У моделі Г. Кросе [35] є безліч припущень щодо процесу навчання: по-перше, зменшення ставка дисконтування при кредитуванні навчання; по-друге, значне зниження продуктивність працівника в періоди навчання; по-третє, виникнення ризику того, що працівник може залишити компанію після тренування; по-четверте, пропонує компанії брати участь у фінансуванні навчання працівників тільки через податок на заробітну плату або податок на прибуток. Ці припущення та пропозиції часто є неефективними або взагалі неможливими в країнах з перехідною економікою, таким чином, виникає потреба в розробці окремих моделей, які будуть описувати специфічні умови щодо вмотивованості навчання працівників в країнах з перехідною економікою.

Отже на сьогодні, з огляду на все вищенаведене, виникає необхідність розробки моделі щодо спільної мотивації працівників і компанії для підвищення людського капіталу шляхом навчання. Ця модель повинна врахо-

увати специфіку країн з перехідною економікою, де ставка дисконтування є значною, працівники, як правило, мають недостатньо високий рівень сучасних знань та практичних навичок, що негативно впливає на їх рівень продуктивності роботи, а податкові установи є недосконалими.

Запорукою успіху будь-якого сучасного підприємства є підвищення якості людського капіталу в умовах підприємства, що означає постійне удосконалення та розвиток навичок персоналу. Якість підготовки фахівця значною мірою пов'язана з використанням ефективних технологій навчання, серед яких особливе місце посідають тренінги, з огляду на їх методичну універсальність, практичну спрямованість і доступність. Тренінги стають невід'ємною частиною особистісного і професійного вдосконалення людини. Інтенсивне інтерактивне навчання під час тренінгу дозволяє за короткий термін опанувати великий обсяг інформації і закріпити отримані знання та уміння на практиці. Навички відпрацьовуються за допомогою певних прийомів і вправ, ділових і рольових ігор, групових дискусій, моделювання ситуацій, занять із записом на відеокамеру тощо.

В зарубіжних країнах, починаючи з 90-х років ХХ століття, пріоритетними методами навчання в системі підготовки керівних кадрів є інтерактивні методи, де головна увага приділяється практичному відпрацюванню набутих знань, умінь і навичок [36]. Потік інформації, що постійно зростає, в даний час вимагає впровадження таких методів навчання, які дозволяють за достатньо короткий термін передавати досить великий обсяг знань, забезпечити високий рівень оволодіння слухачами матеріалу, що вивчається, і закріплення його на практиці. Питання сучасної ефективної підготовки керівних кадрів є предметом дослідження західних науковців, зокрема: М. Армстронга, Г. Десслер, С. Стаута, П. Друкера, М. Рейнольдс, К. Фопеля [39] та інших. У вітчизняній економічній науці ця проблема досліджується в працях економістів Л. І. Бондарєвої, Т. І. Балановської, В. П. Галушко [37], В. Лефтерова [38], В. І. Барко. Проте слід зазначити, що проблема підготовки висококваліфікованих працівників на основі інтерактивних методів навчання в Україні ще недостатньо досліджена, тому існує необхідність більш детального дослідження цього питання.

У сучасній практиці підготовки керівних кадрів в Україні та закордоном найбільш поширеними є інтерактивні методи навчання (рис.1.3).

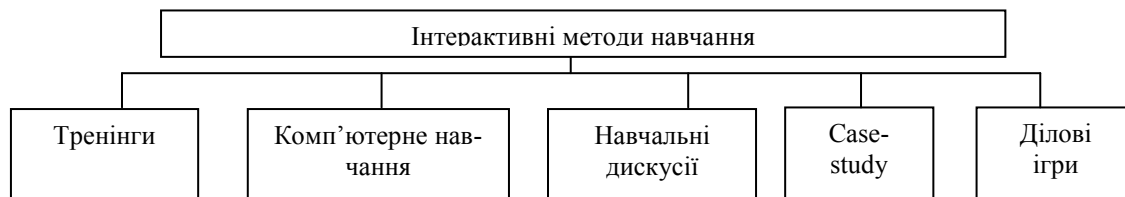


Рисунок 1.3 – Інтерактивні методи навчання

В тренінговому навчанні основна увага приділяється практичному аспекту, коли в процесі моделювання спеціально заданих ситуацій слухачі мають можливість розвинути і закріпити необхідні знання і навички, змінити своє відношення до власного досвіду і застосованих підходів.

У 70 – 80-і роки ХХ століття в Європейських країнах широкого поширення набули тренінги навиків ділового спілкування для керівників різних рівнів, у яких успішне виконання посадових обов'язків визначається високим рівнем сформованих навиків міжособової взаємодії з іншими людьми [37]. Тренінг ділового спілкування направлений на слухачів не тільки ефективних навиків міжособової взаємодії, але і на підвищення загального рівня їх компетентності в цій області.

На початку 90-х років ХХ століття, коли українські освітні заклади підготовки кадрів тільки починали ознайомлюватися із західними методами навчання, великою популярністю серед керівників користувалися такі види тренінгів: тренінг навиків ведення переговорів, тренінг навиків проведення презентацій [38]. Ці види тренінгу в наш час актуальні при навчанні керівників, зокрема, основам ділового спілкування на іноземній мові.

В даний час в Україні та закордоном в навчальних установах все більшого поширення набувають тренінги лідерських навиків керівників, в ході яких вони освоюють різні аспекти управління, такі, як мотивація підлеглих, ухвалення рішень на основі СППР, організація роботи в командах тощо. В результаті такого тренінгового навчання керівники не тільки аналізують сам процес управлінської діяльності, але і засвоюють знання і алгоритми вирішення управлінських завдань, працюють над розвитком свого лідерського потенціалу [36].

Слід відзначити, що саме поняття «тренінг» трактується в літературі по-різному [36]. Особливість та практична цінність тренінгів обґрунтовується їх професійною спрямованістю, тому що їх принципова характерис-

тика, виявляється насамперед у передачі і засвоєнні нових професійно зорієнтованих знань, умінь і навичок, джерелом яких є коучер, партнери по бізнесу і тренінгові ситуації.

На думку окремих вчених [37, 38], тренінг – це запланований процес модифікації ставлення, знання чи поведінкових навичок слухача, через набуття навчального досвіду, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Перевагою цієї форми навчання в якості чинника підвищення кваліфікації є:

- 1) ефективні методичні прийоми мотивації;
- 2) інтерактивна подача інформації;
- 3) ігрове закріплення професійних навичок.

Від інших засобів навчання тренінги відрізняються:

- 1) граничністю цілей;
- 2) поведінковою спрямованістю;
- 3) прикладним характером.

У робочій ситуації, яка є характерною для промислового підприємства, тренінг спрямовано на розвиток здібностей працівника й задоволення поточних і майбутніх потреб підприємства. Тренінг-цілі можуть формулюватися на основі потреб і прагнень майбутнього фахівця, орієнтованих кваліфікацій, розвитку його самодовіри, гнучкості, базових навичок. Крім того, що тренінг має суспільне й організаційне значення, він може задовольняти й власні потреби особистості. Часто персонал, відчуваючи увагу до себе, під час підвищення кваліфікації вкладає більше ентузіазму в своє навчання. Проблема полягає в тому, що працівники часто не усвідомлюють своїх власних потреб. Тому допомога у визначенні напрямків та цілей навчання є однією із цілей тренінгу.

Як свідчить практика, існують значні відмінності в розробці та викладанні тренінгових програм для навчання працівників різних рівнів кваліфікації. Відмінність між навчанням спеціалістів й некваліфікованих працівників, які працюють на промислових підприємствах збільшується за рахунок використання гнучких виробничих комплексів. У таких випадках на навчання і розвиток останніх витрачається менше часу та грошей. Важливим завданням тренінгу є виявлення потреби розвитку працівника, щоб у перспективі сприяти його кар'єрі, а також передбачити можливість реалізації особистісних очікувань і розв'язання організаційних проблем, які є

типовими в робочій ситуації. Такі програми свого часу були запроваджені British Airways, Reed Employment, WH Smith, Scandinavian Airlines.

З урахуванням особистісних потреб працівників і специфіки виробничого процесу на промисловому підприємстві здійснюється планування тренінгу та розвитку людських ресурсів з використанням елементів системного підходу, який передбачає:

1. Визначення кінцевих цілей тренінгу з урахуванням цілей промислового підприємства.
2. Аналіз якостей і тренінг-потреб працівників.
3. Складання плану тренінг-навчання, яке повинно ліквідувати розбіжності між цілями підприємства та наявними знаннями і навичками працівників.
3. Визначення методів тренінгу.
4. Моніторинг тренінг-процесу.
5. Керування проведенням тренінгу відповідно до результатів моніторингу.

Різноманітні тренінгові програми мають різноаспектний зміст і призначення, серед яких тренінг для адаптації на ринку праці, саморозвиток, тренінг на робочому місці, розвиток колективної відповідальності та індивідуальної ініціативи, підготовка до роботи, удосконалення технічних навичок та комунікабельності співробітників, створення робочих команд та ін. В основу методики проведення тренінгів покладені такі етапи [36, 38]:

I етап – це аналіз потреб. На цьому етапі: визначається мета – розвиток рівня компетентності працівників; формуються цілі – підвищення мотивації; з'ясовуються методичні прийоми тренування працівників, які допомагають їм сконцентрувати індивідуальну увагу на аналізі й виборі стратегії і тактики дій при вирішенні економіко-управлінських задач.

II етап – планування і моделювання всіх аспектів тренінгу. До цього етапу входять такі елементи, як визначення строків впровадження програми і організація діяльності програми, вибір місця проведення тренінгу, обладнання, підбір необхідних навчальних посібників, аналіз навчальної групи. Крім того, слід забезпечити учасників тренінгу всіма матеріалами і засобами, необхідними для роботи. Для кращого подання навчального матеріалу учасникам коучеру рекомендується планувати тренінги у формі проєкту (зміст, передумови його проведення, навчальна мета, опис навчальних

процедур, оцінювання результатів тренування, планування наступних дій для закріплення ефекту тренінгу).

III етап – практична реалізація. На цьому етапі учасники тренінгу проводять аналіз індивідуальної позиції під час розгляду економіко-управлінської ситуації чи проблеми, формують вміння чітко пояснювати, готувати введення в тренінг і змістовне резюме в кінці тренінгу, виявляти особисту підприємливість, працездатність.

IV етап – контроль результатів тренінгу. Передбачає коротку дискусію, аналіз пропозицій учасників і анкетний зворотний зв'язок коуча з слухачами. Під час аналізу усних чи письмових відповідей на завдання тренінгу враховується рівень підготовленості до тренінгу працівників їх особливості і активність у роботі.

Тренінгові форми роботи можуть базуватися на використанні або одного основного методу – ситуації, або кількох різних – міні-лекція, дискусія, кейс-метод, управлінська гра. Вибір методів залежить від складності тренінгових завдань та тривалості занять (від кількох годин до кількох днів).

Тренінг є важелем, який допомагає працівникам підвищувати кваліфікацію та розвивати професійні навички. Система тренінгу дозволяє максимально зменшити кількість майбутніх помилок, тому що дозволяє оцінити переваги та недоліки тих чи інших варіантів поведінки в умовах тренінгу. Основною перевагою тренінгу, як чиннику підвищення кваліфікації кадрів на промислових підприємствах є те, що учасники тренінгу працюють не лише з теоретичними моделями, а з концентрованим досвідом і набувають під час тренінгу конкретних необхідних навичок з попередження та вирішення конфліктних ситуацій як у виробничому процесі, так і в середині колективу.

1.3 Мотиваційні механізми в управлінні динамікою кар'єри

Розглянемо мотиваційні механізми в управлінні динамікою кар'єри на прикладі працівника відділу маркетингу, який веде переговори з клієнтами в системі B2B-маркетинг [40]. Маркетингова діяльність у сфері засобів виробництва має серйозні специфічні особливості. Перш за все, ця діяльність (яка часто позначається як «B2B-маркетинг» – від англійського “business to business” [4]), вимагає встановлення персональних взаємин

між сторонами. Ці взаємини повинні базуватися на цілковитій довірі, повазі, приємності у спілкуванні. До того ж, спілкування у B2B-маркетинзі вимагає виконання сторонами прийнятих у цій сфері стандартів. Всі ці вимоги є наслідком того, що одиничні контракти у сфері B2B-маркетингу мають величини від ста тисяч до десятків (інколи – сотень) мільйонів доларів США. Таким чином, успіх у переговорах (які іноді тривають багато місяців) цілковито залежить від особистості «переговірника», який, від імені підприємства, здійснює спілкування у сфері B2B-маркетингу.

Головною проблемою у сфері B2B-маркетингу є правильний вибір працівника, який буде вести переговори. Задача адекватного мотивування та стимулювання працівника є невід’ємною складовою цієї задачі.

Однією з ключових проблем в сучасному маркетингу є адекватне стимулювання діяльності управлінського персоналу, зокрема спеціалістів із переговорів для B2B-маркетингу. Зазначимо, що поняття «стимулювання» в менеджменті та маркетингу є неоднозначним та багатогранним [42, 43]. Безперечно, ефективне стимулювання діяльності спеціаліста з переговорів для B2B-маркетингу потребує об’єктивної оцінки результатів такої діяльності. Останнє, в свою чергу, передбачає розробку методики для оцінювання ефективності його праці. На думку [44], праця таких працівників відбувається за двох типових ситуацій:

1. Зусилля, які направлені на виконання ним виробничого завдання, часто неможливо спостерігати (так звана ситуація «морального ризику» для керівника чи власника).

2. Часто неможливо спостерігати навіть об’єктивні результати діяльності: на них впливають багато зовнішніх чинників.

Для вирішення цієї проблеми в загальному випадку застосовуються досить витончені математичні методи, які, втім, не так вже й просто застосувати в практичних ситуаціях. Для моделювання діяльності спеціалістів із переговорів у сфері B2B-маркетингу застосовано теоретико-ігровий підхід, який дозволяє описати процес узгодження інтересів її учасників – сторін (покупця та продавця), які називаються «гравцями», а сам процес продажу товару або послуги – «грою» [40, 47]. В подальшому спеціаліста із переговорів будемо називати терміном «агент». Як правило, увага дослідників зосереджується, в основному, на загальних підходах до опису процесу реалізації [48], тоді як багато ефектів все ще залишаються поза їх увагою.

Загальний економічний ефект діяльності підприємства, економічні перспективи його розвитку визначаються взаємодією представників фірми-клієнта із працівником фірми (агентом), де максимально повно проявляються як специфічні індивідуальні особливості, так і індивідуальні особливості переговорників. І чим результативніша ця взаємодія, тим вища ефективність праці і тим вищим буде результат.

Отже, дослідження процесу прояву індивідуальних особливостей взаємодії між представниками клієнта та підприємства є задачею важливою як в теоретичному, так і в практичному плані [50]. Більш того: проблема оптимального використання людських ресурсів фірми вимагає передовсім вирішення саме цієї задачі.

Сформуємо базову модель роботи представника підприємства – агента. Як вже зазначалось, процес переговорів є грою, яка має двох гравців: представника покупця/продавця та представника підприємства – агента.

Розподіл подій гри в часі має такий вигляд:

1. Агент звертається за товаром чи послугою.
2. Представник продавця/покупця (тобто іншого підприємства чи фірми, назовемо його маркетологом) пропонує товар чи послугу, впливаючи на процес прийняття рішення.
3. Агент приймає рішення про покупку.

Схема взаємодії стороннього підприємства та агента зображена на рисунку 1.4. Дана гра повторюється циклічно, із різними представниками сторонніх підприємств. Таким чином, представник стороннього підприємства приймає рішення з ймовірністю p вибрати стратегію «підписати контракт» і з ймовірністю $1-p$ «не підписати контракт».

Ймовірність підписання контракту із іншим підприємством після (в результаті) контакту із агентом може бути розрахована за формулою (1.2):

$$p = \frac{N_p}{N_t}, \quad (1.2)$$

де N_p – кількість підприємств, які підписали контракт; N_t – загальна кількість підприємств, які вступили в контакт із агентом.

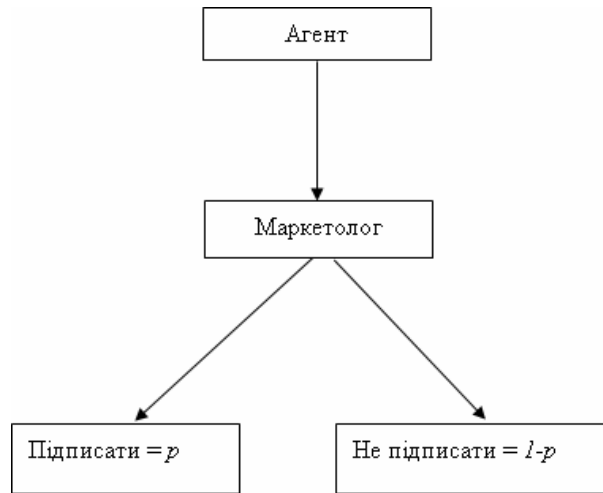


Рисунок 1.4 – Схема взаємодії «агент – маркетолог»

Як видно з опису гри, тільки ймовірність p є об’єктивним критерієм, за яким може бути оцінена ефективність праці агента. Кількість покупок не здатна коректно описати результативність роботи окремого агента, вона не здатна слугувати для об’єктивного порівняння ефективності праці агентів, які працюють в різних умовах, між собою. Але ж саме таке порівняння і повинно бути основою для здійснення керівником стимулювання праці агента. Наявність об’єктивного критерію надає можливість створити систему мотивування для агентів в рамках заданого підприємства. На основі отриманих результатів можна розробити сукупність технологій для організації комплексу заходів для стимулювання та мотивації персоналу.

Перш за все опишемо спосіб експериментального визначення значення ймовірності p_i здійснення покупки конкретного i -го агента. Як правило, для B2B-маркетингу досить неважко документувати як кількість N_i переговорів із підприємствами, так і кількість підписаних контрактів N_p .

Застосування для стимулювання та мотивації персоналу ймовірності p_i дозволяє здійснити ранжування агентів за ефективністю їх роботи шляхом порівняння величин p_i між собою. Це особливо важливо для тих підприємств, на яких агенти працюють в різних умовах. Використання ранжування агентів за ефективністю ведення ними переговорів в рамках B2B-маркетингу дозволяє розставити менеджерів таким чином, щоб максимізувати прибуток фірми. Опишемо цей механізм.

Припущення 1. Нехай ми розподілили агентів за ефективністю проведених ними переговорів із використанням введеного нами критерію p_i .

Агент, який має менший номер i (що відповідає його рейтингу, наприклад $i = 2$), буде мати більше значення p_i , а агент, що має більший номер k (що також відповідає його рейтингу, наприклад $k = 4$) буде мати менше значення p_k : $p_i > p_k$, коли $i < k$. При цьому всі агенти із більш високим рівнем ефективності ведення переговорів повинні бути переведені на робоче місце із більш високим потенційним рівнем коштів C_i , які отримуються від одного клієнта: $C_i > C_k$, коли $i < k$.

Величина C_i обчислюється як добуток обсягу усередненого контракту, що його підписує агент на даному напрямку діяльності підприємства (на даному робочому місці). Для сфери B2B-маркетингу такий розподіл агентів «за напрямками» є типовою ситуацією: підприємство веде велику кількість переговорів з іншими підприємствами, які відносяться до різних галузей економіки (приклад буде наведено нижче).

Тоді дохід I підприємства при виконанні припущення 1 буде розраховуватися за такою формулою:

$$I = \sum_{i=1}^N C_i \cdot p_i, \quad (1.3)$$

де N – загальна кількість агентів.

Аналізуючи формулу (1.3) видно, що при будь-якому іншому розподілі агентів за робочими місцями підприємство отримає коштів менше, аніж розраховано за цією формулою. Це впливає, наприклад, із почленного порівняння множників C_i , які стоять перед однаковими за величиною p_i . Як наслідок, отримуємо таку теорему.

Теорема 1. За умов виконання Припущення 1 фірма отримує максимальний прибуток. Описаний в Припущенні 1 розподіл менеджерів за робочими місцями надає розв'язок такої оптимізаційної задачі:

$$\max_{P_i} \left(\sum_{n=1}^N V_{in} \right) \rightarrow I_{\max}, \quad (1.4)$$

де V_{in} – це дохід із робочого місця n за умови, що його займає агент i , а максимум береться за всіма можливими розміщеннями P_i ($p_i \in P_i$) агентів за можливими для них робочими місцями.

Наслідок 1. Теоремою 1 задається економічний ефект від оптимального використання персоналу (для даного підприємства та для заданих умов його роботи). Цей економічний ефект можна розрахувати за такою формулою:

$$\Delta P_i = I_{\max} - I = \max_{P_i} \left(\sum_{n=1}^N V_{in} \right) - \sum_{i=1}^N C_i \cdot p_i > 0, \quad (1.5)$$

Економічний ефект Δp_i залежить від заданого розподілу p_i агентів за робочими місцями. Важливим є те, що за формулою (1.5) можна розрахувати економічні втрати від прийняття на роботу некомпетентного агента (часто – родича керівника або власника).

Наслідок 2. Із використанням результатів теореми 1 також можна обчислити ефективність від підвищення кваліфікації агентів. Логічно, що після проходження курсу з підвищення кваліфікації (тренінгу) ефективність діяльності роботи агента повинна підвищитись, тобто ймовірність p_i для кожного конкретного агента повинна збільшитись. Іншими словами, значення p'_i для i -го агента повинне бути зв'язане із його значенням p_i до підвищення кваліфікації співвідношенням $p'_i = p_i + \Delta_i$, $\Delta_i > 0$.

Розглянемо практичний аспект застосування отриманих результатів на ПАТ «Київметробуд» [49]. Це підприємство здійснює три різних типи діяльності у сфері B2B-маркетингу. По-перше, воно проводить переговори із замовниками будівництва ліній та станцій метрополітену в Києві. Це, передовсім, Київська міська державна адміністрація та Київська міська рада та їх окремі служби. По-друге, це серія переговорів із окремими підприємствами, які випускають обладнання та комплектуючі та які здійснюють низку послуг для метробудівництва. І, по-третє, підприємство ПАТ «Київметробуд» має свою виробничу базу і займається випуском і реалізацією власної продукції [49].

По кожному із напрямків діяльності існує своя специфіка при проведенні переговорів. Виражається вона передовсім в тому, що переговорник повинен знати предметну специфіку діяльності підприємства чи організації, із якою ці переговори проводяться. Проте, разом із цим, успішність проведення самих переговорів визначається лише і тільки комунікативними здібностями агента, який веде переговори від імені ПАТ «Київметро-

буд». Саме ця обставина дозволяє використати описаний вище метод оптимізації та розробити для ПАТ «Київметробуду» ефективну систему маркетингової діяльності підприємства. Опишемо алгоритм здійснення маркетингової діяльності за розробленою методикою для даного підприємства.

1. Визначаємо за формулою (1.2) найбільш ефективних маркетологів, які працюють на підприємстві. Відмітимо, що в якості N_p потрібно брати тільки ті випадки, в яких було підписано ті контракти, які мали найвигідніші умови для ПАТ «Київміськбуду». В якості ж N_t – брати кількість переговорів за «окремими напрямками закупівлі обладнання чи надання послуг ПАТ «Київміськбуду». Іншими словами, якщо було підписано не найвигідніший для підприємства контракт – він не включається в перелік N_p . Отже, якщо завданням було реалізувати, наприклад, партію рейок, для чого були проведені переговори із п'ятьма потенційними постачальниками, то в N_t це включається як один випадок.

2. Визначаємо умовну вартість прибутку від одного (усередненого) виробу C_i для i -го напрямку діяльності ПАТ «Київміськбуду». Наприклад, це можуть бути переговори із закупівлі:

а) Залізобетонний прогін ПР 60.4.4-5, умовна усереднена вартість одного контракту по яких складає 385 тис. грн/шт., а чистий прибуток 28 тис. грн/шт.

б) ФБС 24-6-6Т умовна усереднена вартість одного контракту складає 52,5 тис. грн/шт., а чистий прибуток – 4,1 тис. грн/шт.

в) РЕ 120-12-8 (ПЕ 120.12-8) умовна усереднена вартість одного контракту складає 504 тис. грн/шт., а чистий прибуток 40,5 тис. грн/шт.

3. Розраховуємо за формулою (1.3) вартість прибутку ПАТ «Київміськбуду» при існуючому сьогодні розподіленні маркетологів за напрямками їх діяльності, з розрахунку укладання одним маркетологом наступної кількості контрактів за квартал: ПР 60.4.4-5 – 15 шт., ФБС 24-6-6Т – 12 шт., ПР 60.4.4-5 – 8 шт.

$$I = \sum_{i=1}^N C_i \cdot p_i = 15 * 28 + 12 * 4,1 + 8 * 40,5 = 793,2 \text{ тис. грн.}$$

4. Використовуючи алгоритм оптимізації, який описано в Припущенні 1, отримуємо нову сукупність p_i і відповідних до них C_i . Нагадаємо, що індекс i нумерує напрямки діяльності маркетологів. Тобто, у відповід-

ності до оптимізаційної задачі, відбувається кадрова ротація маркетологів за сферами їх діяльності.

5. Далі розраховуємо за формулою (1.4) для даних п. 4 величину оптимального прибутку, який може забезпечити існуючий на сьогодні персонал маркетологів ПАТ «Київміськбуду»:

$$\max_{P_i} \left(\sum_{n=1}^N V_{in} \right) \rightarrow I_{\max} = 15 \cdot 40,5 + 12 \cdot 28 + 8 \cdot 4,1 = 976,3 \text{ тис. грн.}$$

6. Тепер, знаючи величину теперішнього та оптимального прибутку, керівництво ПАТ «Київміськбуду» може приймати рішення щодо перестановки своїх маркетологів. Але при цьому потрібно врахувати, що перестановка агентів із переговорів між напрямками діяльності вимагає їх перенавчання. На що також будуть витрачені додаткові кошти. Тому для прийняття рішення потрібно здійснити розрахунок за формулою (1.5) і переконатися, що така перестановка є економічно вигідною.

$$\Delta_{P_i} = I_{\max} - I = \max_{P_i} \left(\sum_{n=1}^N V_{in} \right) - \sum_{i=1}^N C_i \cdot p_i = 976,3 - 793,2 = 183,1 > 0.$$

Як бачимо із розрахунків, було отримано додатковий чистий прибуток у розмірі 183100 грн. Оскільки було розглянуто три особи маркетологів, то їх перенавчання не буде вимагати більших ресурсів, аніж перенавчання другої вищої освіти. Це донавчання займе – за спеціальним контрактом із ВНЗ – не більш аніж 1 рік за ціни не більш аніж 1 – 2,5 тис. дол. США (тобто 8 – 16 тис. гривень), з розрахунку на трьох осіб максимальні витрати складуть 48 тис. грн., що повністю покривається додатково отриманим прибутком.

В підрозділі було побудовано теоретичну модель для опису оптимізації діяльності персоналу у сфері «business to business». На основі такої моделі побудовано технологію для експериментального визначення ефективності діяльності маркетолога, як мотиваційного механізму в управлінні динамікою кар'єри. Отримані результати дозволяють сформулювати ефективну систему маркетингової діяльності у сфері «business to business» та розвитку персоналу, яка буде базуватися на виконанні таких умов: $p_i > p_k$, коли $i < k$; $C_i > C_k$, коли $i < k$. Ці результати можуть бути використані із урахуванням особливостей конкретного кадрового потенціалу підприємства, і тому їх застосування є перспективним для підвищення економічної ефективності як окремої фірми, так і економіки в цілому.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСОБІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ

2.1 Удосконалення методів управління персоналом з використанням сучасних технологій

Сьогодні процес управління персоналом з використанням сучасних технологій вимагає не тільки загальних знань менеджера, але й суттєвих знань в області психології. Так, вмиле спілкування, використання дієвих і малопомітних форм та засобів впливу, використання різних типів влади, вміння грамотно та професійно вийти з конфлікту з врахуванням ситуації – все це надзвичайно потрібно сучасним керівникам будь-якого рівня.

Створити такі умови для процвітання того або іншого підприємства, фірми, установи, необхідно, щоб працівники установи відчували себе «командою». Однією з ознак команди є згуртованість, взаємовиручка, підтримка і одночасно вимогливість до себе та інших. Одним з найважливіших показників колективу «команда» – хороший соціально-психологічний клімат, тобто такий стан в колективі, коли кожному його члену надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей і схильностей. Таким чином, наявність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, один з показників його зрілості – результат великої і копіткої праці керівництва.

Соціально-психологічний клімат це не тільки проблема сьогодення соціально-психологічних складнощів соціального і науково-технічного прогресу, але водночас і проблема вирішення завтрашніх перспективних задач, пов'язаних з моделюванням нових, більш досконалих ніж раніше, людських відношень і спільнот. Без знання головних засад психології управління конфліктами важко говорити про успішну організацію та керування навіть найменшою фірмою чи підприємством [5].

Не менш важливим є й оволодіння керівниками знань щодо витоків та причин виникнення конфліктів, виявлення закономірностей їх розвитку, можливих моделей управління та розв'язання конфліктів, а також оволодіння практичними навичками врегулювання конфліктів різних рівнів та боротьби з ними, адже запорукою успішного розвитку будь-якої соціальної

системи є, перш за все, конструктивне, цивілізоване вирішення гострих суперечностей.

Дослідження зарубіжних та вітчизняних літературних джерел щодо вивчення моделей узгодження інтересів конфлікуючих сторін свідчать про безсумнівний інтерес вчених до цієї проблеми [51]. У вітчизняній та зарубіжній літературі з менеджменту та психології управління обґрунтовано та багатоаспектно розглянуто методи управління колективами та організаціями. В своїх наукових публікаціях вчені визначають структуру, функції і процес трудових конфліктів, розкривають специфіку конфліктної свідомості, наводять методи управління конфліктами, але не відображають особливості управління конфліктами в системі менеджменту персоналу підприємства.

Вітчизняні вчені також досягли значних результатів у розробці методологічних підходів до формування психологічного мікроклімату та соціальних відносин на великих підприємствах [51]. Проте, увага акцентується переважно на матеріальних мотивах, у той же час психологічні методи згадуються як допоміжні. Потребує наукового обґрунтування роль керівника підприємства у раціональному доборі працівників, згуртуванні їх у цілісний колектив, зацікавленні методами мотиваційного управління всіх працівників у кінцевому результаті.

Незважаючи на значний внесок вчених і певний ступінь опрацьованості теми, гострота і актуальність проблеми вимагають подальшого поглибленого аналізу, переосмислення традиційних концепцій та розробки сучасних методик вирішення конфліктних ситуацій на підприємствах. Інтерес до цієї теми, перш за все пов'язаний з результатами досліджень, що виявили наявність тісного зв'язку між продуктивністю праці групи і особливостями її психологічного клімату. У зв'язку з цим з'являється потреба з'ясувати поняття соціально-психологічного клімату.

Період становлення ринкових відносин в Україні характеризується політичною та соціальною нестабільністю, яка породжує конфліктні ситуації на всіх рівнях соціальної структури. Своєчасне розуміння виникнення конфлікту та передбачення його поширення ще не дає можливості вмілого розв'язання проблеми. Для цього необхідно знати методи ефективного управління ними, зокрема за рахунок створення оптимального соціально-психологічного клімату [43].

Оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі включає в себе виконання таких дій:

- управління процесом формування головних соціально-психологічних компонентів клімату (норм, цінностей, традицій, групової думки та настрою);
- оптимальний підбір, розміщення, навчання і періодична атестація керуючих кадрів;
- комплектування первинних колективів з урахуванням психологічної сумісності кадрів;
- психопрофілактика та вирішення конфліктів в організації.

Стабільність групи, а отже і сприятливий соціально-психологічний клімат, забезпечують такі чинники [51]:

1. Наявність у колективі спеціалістів різних рівнів професійної майстерності. Це дає змогу працівникам-початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим – відчувати повагу молодих. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін.

2. Чисельність групи. Найоптимальніше, якщо група об'єднує три - дев'ять осіб. Якщо вона занадто мала (до трьох осіб), це породжує занепокоєність із приводу персональної відповідальності за прийняті рішення. Зі збільшенням чисельності групи ефективність роботи кожного може зростати (до певної межі) за рахунок взаємодії.

3. Час спільної трудової діяльності. Цей показник тісно пов'язаний з формуванням традицій, стійких норм поведінки, що відчутно впливає на згуртованість, організованість колективу.

4. Статеві вікова структура групи. Оптимальна модель прийнятного соціально-психологічного клімату в організації передбачає відмінності щодо віку та життєвого досвіду. На емоційному житті колективу позитивно позначається наявність у ньому чоловіків і жінок. Як правило, різностатеві групи є стабільнішими.

5. Наявність неформальної структури в колективі. Нерідко у групі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів. Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому.

6. Автономність, ступінь ізолюваності групи. Відомо, що ізолюваність негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола спілкування знижує, вичерпує його цінність. Тому для поліпшення психологічного клімату доцільно виходити за групові відносини, налагоджувати контакти з іншими колективами, групами.

7. Психологічна сумісність членів групи. Йдеться передусім про групову сумісність, яка є соціально-психологічним показником згуртованості групи, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, а також про міжособистісну сумісність – взаємне прийняття партнерів по спілкуванню й спільній діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик [4].

Варто наголосити ще раз про необхідність вирішення конфліктів в організації саме з допомогою використання моделі узгодження інтересів конфлікуючих сторін. Велику увагу будь-якому керівнику варто звернути і на регулювання вже існуючої конфліктної ситуації в колективі. Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в сторону вирішення.

Отже, головними шляхами налагодження соціально-психологічного клімату колективу та вирішення вже наявних конфліктів є такі:

- 1) Знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін (поступка);
- 2) Узгодження інтересів і позицій конфлікуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус);
- 3) Взаємне примирення конфлікуючих сторін (відхід);
- 4) Перехід боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч (співробітництво).

У будь-якому колективі взаємодіють індивіди зі своїми особистісними якостями, інтересами, з різним статусом, що обумовлює їхню поведінку і вплив на інших осіб. Кожен з них намагається зайняти активну позицію, відстояти свої права, реалізувати можливості, утвердити амбіції. Ця складна мозаїка інтересів, прагнень, дій утворює соціально-психологічний клімат у колективі, який виконує консолідуючу, стимулюючу, стабілізуючу та регулюючу функції і на який суттєво впливають зміст праці та ступінь задоволеності людей нею, умови праці й побуту та задоволеність ними, між-

особистісні стосунки, а також стиль керівництва, особистість керівника. З огляду на це, особливого значення набувають сьогодні неекономічні способи мотивації персоналу.

Тенденції, які з'явилися у ХХ столітті, суттєво прискорили їх розвиток. Якість та ефективність діяльності будь-якої організації визначається не стільки зусиллями окремих працівників, скільки результативністю праці всього колективу [52]. На жаль, але більшість керівників не надають цьому великого значення. Заходи для створення колективу та оптимізації управління ним (тімбілдинг) сприяють не лише об'єднанню, здавалося б несумісних груп людей, але й, в свою чергу, позитивно впливають на діяльність організації в цілому. Питанням управління групою діяльністю приділяли увагу багато вчених, зокрема й П. Ф. Друкер, П. В. Журавльова, У. Л. Сторожилова [53] та інші, які активно займалися розробкою різносторонніх моделей та методів, спрямованих на підвищення ефективності роботи колективу.

Авторство тимбілдингу належить військовим. Ще в 1950-х роках у Великобританії був презентований так званий «Ланцюговий курс» – тренінг, покликаний забезпечити психологічну підготовку та командну сумісність військовослужбовців спецпідрозділів королівства [52].

Курс виявився настільки вдалим, що його тут же взяли на озброєння «акули бізнесу» США. Маючи прикладний характер, цей тренінг міг вирішити головну проблему американського бізнесу – зростаючу конкуренцію з боку японців, ділова культура яких докорінно відрізнялася від американської і західноєвропейської. Японці, виховані в дусі колективізму і орієнтовані на командні дії, зуміли за короткий термін зробити величезний економічний стрибок – «японське диво» – чим поставили в глухий кут світове співтовариство. Це стало першим поштовхом, який допоміг усвідомити ефективність командного підходу до роботи.

Тімбілдинг (від англ. «team building») в буквальному сенсі означає «побудова команди». Ідея командних методів роботи, запозичених зі світу спорту, стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60 – 70 роки ХХ століття [52]. Сьогодні ж тимбілдинг є одним з найперспективніших моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Командне «будівництво» спрямоване на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, які спільно несуть відповідаль-

ність за результати своєї діяльності і на рівних підставах здійснюють розподіл праці в команді.

Незважаючи на значну кількість публікацій, що стосуються проблем розвитку персоналу, питанням тимбілдингу, а головне його необхідності на всіх стадіях колективного розвитку, відводиться недостатня увага, тому це питання залишається актуальним.

Незалежно від втручання керівництва, у будь-якому колективі існує складна схема неформальних груп та мікрогруп, які здійснюють великий вплив на якість та ефективність діяльності підприємства. Тому, для успішної діяльності своєї організації, будь-який керівник зобов'язаний знати структуру соціально-психологічних взаємозв'язків та управляти роботою колективу з врахуванням не лише психології окремо взятих працівників, але й особливостей групової психології [53].

Робота в колективі – досить важкий процес, який вимагає постійної підтримки на всіх стадіях розвитку групи. Тимбілдинг і є тим комплексом заходів, що спрямований на зміцнення команди та покращення взаємодії в колективі. Однією з найважливіших функцій тимбілдингу є виявлення несумісних людей і визначення способів їх неконфліктної взаємодії. Сьогодні для цього використовуються сучасні технології для прогнозування спільної економічної поведінки людей на основі дихотомічного розподілу [54]. Для визначення полюсів дихотомії використовується анкета та декодування даних, на основі яких визначається 1 із 16 типів економічної поведінки працівника. Згідно зі складеними таблицями (за розрахованою технологією) визначаються позитивні діади, на основі яких створюється колектив, результативність праці якого є максимальною [54].

Заходи тимбілдингу допомагають згуртувати команду, виявити потенційних лідерів, формувати й просувати корпоративний імідж, встановлювати корпоративні цінності і стандарти.

Сучасна діяльність на підприємствах вимагає впорядкованої та скоординованої спільної діяльності персоналу. Практика менеджменту свідчить про те, що не кожен працівник здатний ефективно працювати спільно з іншою людиною. Дослідження економістів, соціологів та психологів свідчать, що в кожному колективі існують стійкі групи працівників, які демонструють високу економічну ефективність виробничої діяльності. Разом із тим, ті ж дослідження переконливо свідчать, що деякі з працівників просто не здатні ефективно працювати разом з іншими [43].

Визначити, які саме працівники можуть ефективно працювати в парі, тобто складають діаду, являється на сьогодні однією з ключових проблем управління персоналом. Для визначення позитивних діад в середині колективу доцільно скористатися методом послідовного дихотомічного розподілу [56].

На шляху утворення колективів проходить п'ять стадій розвитку: формування, становлення, нормування, зрілості та самоуправління [53].

1. На стадії формування здійснюється підбір працівників та їх розстановка по робочих місцях. Головні зусилля керівника повинні бути орієнтовані на досягнення максимальної взаємодії членів групи.

2. На стадії становлення виявляються особисті якості членів групи. Вони затверджуються в ролях. Починається усвідомлення загальної економічної зацікавленості в кінцевих результатах праці.

3. Стадія нормування повинна забезпечити згуртованість колективу, допомогти у визначенні норм і цінностей групи. Тімбілдинг на цій стадії вирішує питання, пов'язані з дослідженням сильних і слабких сторін у роботі своїх відділів, а також з визначенням нових ролей співробітників.

4. Четверта стадія – зрілість. Основна увага тут приділяється вирішенню проблем, що виникають в процесі праці, та досягнення поставлених задач. Це етап високого рівня розвитку. Для колективу характерна висока соціально-психологічна сумісність працівників, різнобічно виявляються особисті здібності та обдарування.

5. На стадії самоуправління має місце узгоджений контроль, оскільки створена єдина система цінностей, норм і взаємоприйнятних методів організації праці. Група має право самостійно приймати рішення.

Проведення тимбілдингу на останніх стадіях особливо ефективно у великих компаніях з досить великою кількістю проєктів, до яких залучені співробітники різних підрозділів. Він також необхідний там, де у кожного підрозділу є своє поле відповідальності, і співробітникам часто доводиться взаємодіяти не тільки всередині своєї структурної одиниці, але і з іншими підрозділами компанії.

Сьогодні тимбілдинг дозволяє торкнутися таких аспектів роботи з персоналом:

- розвиток командного духу в роботі співробітників компанії;
- можливість виявляти і реалізовувати особистісний потенціал співробітників;

- вказує на помилки в спілкуванні, що породжують взаємне нерозуміння між членами робочого колективу компанії;
- допомагає знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій;
- розвиває здатність приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях;
- виховує в співробітниках довіру до компанії і один до одного, прихильність цілям компанії;
- є вагомим методом нематеріальної мотивації персоналу, який дозволяє співробітникам відчувати увагу компанії до кожного її співробітника.

Досвід українських і зарубіжних компаній, які домоглися значних успіхів у підприємницькій та інноваційній діяльності, підтверджує, що основну роль в них грають не особистості, а робочі групи, вищою формою прояву яких є команди. За даними соціологічних опитувань топ-менеджерів найважливішою професійною якістю лідера і менеджера є вміння формувати команду, злагоджений, згуртований колектив [55].

Результати проведення заходів тимбілдингу та рівень згуртованості колективу можна розрахувати за допомогою коефіцієнта згуртованості, який розраховується як відношення позитивних і негативних виборів у групі до загальної кількості можливих виборів [43]. Значення коефіцієнта згуртованості має наближатися до одиниці, тобто до максимуму.

Необхідність проведення тимбілдингу в процесі розвитку колективу обумовлено, головним чином, таким:

- необхідністю навчити співробітників працювати злагоджено та погоджено;
- можливістю випадків пов'язаних з реорганізацією, злиттям або скорочення персоналу у великих компаніях;
- необхідністю налагодження комунікацій між центральним офісом і регіонами, між відділами або фахівцями одного підрозділу;
- необхідністю вирішення конфлікту керівників і підлеглих у компанії;
- необхідністю підтримувати дружні відносини в колективі, наданням можливості учасникам пізнати один одного в неформальній обстановці;
- питаннями адаптації до колективу, що склався, при великій кількості нових співробітників тощо.

Результат тренінгів по тимбілдингу залежать від цілей, які були поставлені. І цей результат також можна виміряти за допомогою єдиного інтегрального показника результативності спільної діяльності колективу

[58]. Основний результат участі колективу у тренінгу (Team Building) – підвищення загальної ефективності роботи колективу – це комплексний результат, складаний з впливу різних факторів [57]:

1. Нормалізується атмосфера і відносини всередині колективу, співробітники більш продуктивно вирішують конфліктні ситуації.

2. Учасники тренінгів отримують навички ефективного спілкування, вчаться налагоджувати взаємодію, знаходити спільну мову.

3. Учасники розуміють необхідність розподілу ролей в команді, вчаться використовувати ресурси кожного учасника команди.

4. Підвищується рівень мотивації і лояльності до компанії, зменшується плинність кадрів, виникає бажання співпрацювати з колегами по роботі, ділитися досвідом.

5. Співробітники більш відкрито обговорюють проблеми та шляхи їх вирішення, вчаться аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки, використовувати ресурси.

6. Виникає більш чітке розуміння цілей і завдань підрозділів та відділів, формуються конкретні навички ефективної командної взаємодії.

7. Виникає розуміння необхідності злагоджених дій для досягнення спільної мети, підвищується рівень ініціативності співробітників, рівень довіри в колективі, співробітники вчаться слухати і чути колег.

Необхідність застосування соціально-психологічного стимулювання в процесі економічного розвитку колективу будь-якого підприємства зумовлена багатьма чинниками. Насамперед це пов'язано з тим, що міжособистісні стосунки в групах досить суттєво впливають на рівень ефективності роботи колективу в цілому і, відповідно, це впливає і на кінцевий результат діяльності підприємства. Таким чином, ми дійшли висновку, що вивчення особливостей міжособистісних стосунків в колективі шляхом використання методів тимбілдингу, що дозволять усунути непорозуміння і неконструктивні конфлікти в середині колективу, є сьогодні однією з важливих проблем у менеджменті персоналу, адже, неефективне використання методів тимбілдингу тягне за собою зниження рівня ефективності спільної праці колективу. Тому, на наш погляд, застосування методів тимбілдингу дасть змогу певною мірою вирішити проблему неефективності праці персоналу, зумовлену невідповідністю економічних типів працівників і їх професійних та моральних якостей.

2.2 Типологія здійснення економічної діяльності та прийняття рішень

Сучасна діяльність на підприємствах вимагає впорядкованої та скоординованої спільної діяльності персоналу. Практика менеджменту свідчить про те, що не кожен працівник здатний ефективно працювати спільно з іншою людиною. Дослідження економістів, соціологів та психологів свідчать, що в кожному колективі формуються стійкі групи працівників, які демонструють високу економічну ефективність виробничої діяльності [60].

Визначити, які саме працівники можуть ефективно працювати в парі, тобто складають діаду, являється на сьогодні однією із ключових проблем управління персоналом [59]. Адже максимально ефективна праця діади над вирішенням поставленої мети не лише зекономить час та сили, але й є джерелом творчих ідей та нестандартних рішень.

Для визначення позитивних діад в середині колективу доцільно скористатися методом послідовного дихотомічного розподілу [43, 56]. Узагальнена схема дихотомічного розподілу наведена на рисунку 2.1.

Перша дихотомія базується на розгляді програмної компоненти працівника. Вона заснована на диференціюванні між деталізуючими і узагальнюючими компонентами інформації для програмного блока людини. Таким чином, проводиться поділ на узагальнюючий (узагальнюючі технології управління) та деталізуючий типи працівника (деталізуючі технології управління). Ця дихотомія описує те, як саме реальний об'єкт виражає мету свого управління. Нею задається, у певному сенсі слова, опозиція – протиставлення «знак–символ».

Друга дихотомія визначає спрямованість діяльності працівника. Одні типи працівників, опираючись на стан, творять процеси. Для цього вони перебувають у постійному «творчому процесі», у постійному контакті із тими об'єктами, над якими вони реалізують своє управління. Природно, поки вони проводять управління над ними. Такі типи працівників називають учасниками. Інші ж працівника, програмуючись процесом, творять стан. Такі типи працівників називають спостерігачами. Таким чином, ця дихотомія робить поділ типів працівників на учасників і спостерігачів. Нею задається, у певному сенсі слова, опозиція – протиставлення «процес–стан» (або «динаміка–статика»).

вня як цілого. У першому випадку такий тип працівників носить назву отожднюючі. У другому – розмежовуючі. Даною дихотомією визначається протиставлення «тотожність–розходження» (або ж «тотожний мені–відмінний від мене»).

При застосуванні методу послідовного дихотомічного розподілу керівник або менеджер повинен використовувати як спеціально розроблені експертами опитувальники, так і метод прямого інтерв'ю (якщо у менеджера достатньо досвіду) [43]. Для того, щоб коректно і вірно розробити анкету, яку можна було б запропонувати менеджеру чи керівнику в якості опитувальника, охарактеризуємо більш детально полюси всіх дихотомій.

Як видно з рис. 2.1 дихотомія «узагальнюючий – деталізуючий» є основною в дихотомічному розподілі. Деталізуючий тип сприймає інформацію, що ставитися до всього ієрархічного рівня, як цілісну. Тому вони дуже добре усвідомлюють, чого вони хочуть, для чого саме діють і, власне, як, яким чином потрібно їм діяти, щоб досягти мети, яка їх цікавить, на конкретному ієрархічному рівні. Таким чином, узагальнюючий тип (на відміну від деталізуючого) завжди чітко уявляє собі результати своїх безпосередніх дій, тому що він одночасно бачить не тільки той об'єкт, над яким він творить, але й всі інші подібні цьому об'єкти. Тому можна сказати, що узагальнюючий тип діє, щоб вийти з будь-якого стану, – мається на увазі його психічний, душевний стан. Іншими словами, узагальнюючі типи спочатку внутрішньо розгойдуються, збираючи і накопичуючи необхідну для адекватного рішення інформацію, а вже потім роблять дії. До речі оскільки сканування ієрархічного рівня як цілого потребує доволі довгого часу, то узагальнюючі типи здійснюють багато дій «за звичкою», за певними складеними установками, щоб не втрачати необхідний час.

Узагальнюючі типи часто здаються більше імпульсивними, більш непередбаченими, чим деталізуючі. На відміну від деталізуючого типу, причини, що спонукують до дій узагальнюючий тип особистості, не завжди мають високий ступінь ясності й можуть бути названі однозначно й виразно.

Опис усього ієрархічного рівня як цілого вже сам по собі не є настільки однозначним і чітко визначеним, як опис конкретних, цей рівень складових об'єктів (або ж властивостей таких об'єктів). Внаслідок цього, поводження узагальнюючого типу й представляється більш непередбаченим, ніж деталізуючого. Нарешті, оскільки узагальнюючий тип програмується компоне-

нтами інформації, що характеризують весь рівень як ціле, то цілком можливі ситуації, коли в найближчому околі, «безпосередньо поруч», і самі конкретні об'єкти, що становлять розглянутий ієрархічний рівень, і властивості таких об'єктів залишаються без змін (іншими словами – узагальнюючий тип «помітив» щось поза своїм найближчим оточенням), – але узагальнюючий тип проте приступає до діяльності – творчості. Тоді такі його вчинки здаються імпульсивними й зовсім непередбаченими. Можна сказати, що узагальнюючі типи «програмуються» загальними ідеями, цінностями, якостями, тоді як деталізуючі – «конкретними словами». Якщо коротко, то узагальнюючі типи програмуються символами, тоді як деталізуючі – знаками.

Деталізуючий тип, програмуючись окремими або конкретними об'єктами (їхніми процесами або станами), або взаєминами між конкретними об'єктами (процесами або станами таких взаємин), завжди здатні прямо вказати або назвати ті причини, які спонукали його до розглянутого вчинку або дії. І такі причини є наочними і недвозначними, їх завжди можна охарактеризувати зрозумілим всім і кожному образом.

Деталізуючий тип ототожнює себе з відповідними конкретними об'єктами або із взаємодіями між ними, тоді як узагальнюючий тип – з усім ієрархічним рівнем у цілому (точніше – або з його границею, або з його топологією).

Деталізуючий тип програмується або конкретними об'єктами, що становлять даний ієрархічний рівень, або ж конкретними взаєминами між конкретними об'єктами. Деталізуючий тип сприймає себе завжди як унікальність, як винятковість – на відміну від узагальнюючого, котрий завжди сприймає себе як частину якогось цілого, сприймає себе як приклад реалізації якоїсь спільності всіх людей. При цьому деталізуючий тип усього ієрархічного рівня «не зауважує», – внаслідок чого його «поле зору» звужене не тільки на те, що він «безпосередньо зараз» бачить. Тому деталізуючий тип реагує безпосередньо й відразу на зміну ближньої ситуації. Але, оскільки творча функція деталізуючого типу ірраціональна – тобто ставиться до всього ієрархічного рівня в цілому, то приходять вони в свій нормальний психічний щиросердний стан через деякий час після своїх дій. Відбувається це з тієї причини, що деталізуючий тип для того, щоб оцінити правильність і вірність своїх дій, повинен обов'язково проробити «переклад» результатів своєї узагальнюючої діяльності в терміни деталізуючих ком-

понентів інформації. Тому деталізуючий тип прагне ще перед початком діяльності продумати «всі можливі варіанти розвитку подій» – і при реалізації своєї творчої функції строго дотримуватися розроблених їм (або – даних йому) інструкцій. А результати своєї діяльності він повинен зрівняти з тим, що він очікував: і якщо збігається, то деталізуючий тип приходиться у гарний настрій, і навпаки.

Деталізуючий тип «бачить» характеристики, що відрізняють даний конкретний об'єкт від усіх інших, йому подібних. Тоді як узагальнюючий тип «бачить» у кожному конкретному об'єкті все те, що поєднує всі такі подібні об'єкти в якийсь загальний клас. Коротше: деталізуючий тип бачить розходження, а узагальнюючий – спільність [61].

Схематично це зображено на рис. 2.2 (узагальнюючі типи) і на рис. 2.3 (деталізуючий типи), на підставі опрацьованого авторами в [61].

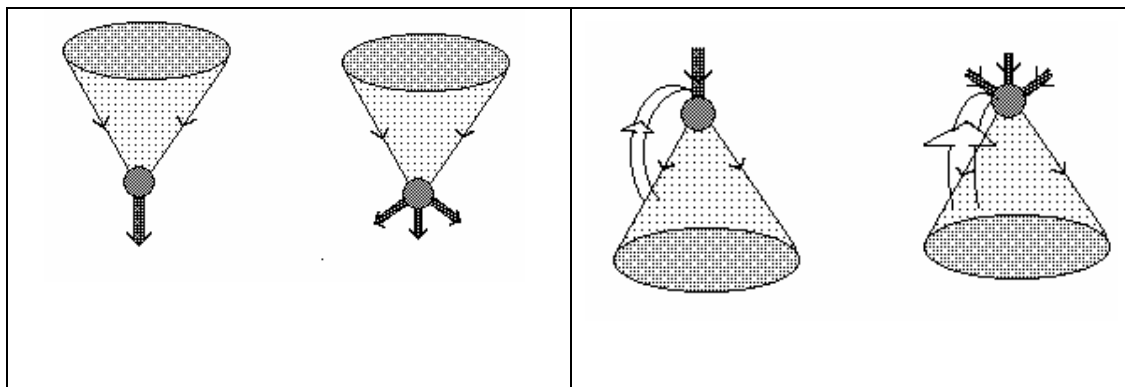


Рисунок 2.2. Сприйняття інформації узагальнюючим типом працівників

Рисунок 2.3. Сприйняття інформації деталізуючим типом працівників

На цих рисунках відображена та обставина, що з інформаційної точки зору узагальнюючі типи виступають як об'єкти, що стискають інформацію, тоді як деталізуючі типи – як об'єкти, що розширюють інформацію. Саме тому деталізуючому типу і необхідний «блок редукції від загального до часткового», щоб зуміти виразити «загальне за допомогою конкретного».

Для практики тестування сказане вище можна підсумувати в такий спосіб:

- Для узагальнюючого типу дія (а найчастіше при тестуванні ми відзначаємо саме дію: рухи, вчинки й емоції й т.п.) завжди наслідок якогось

його душевного стану. Іншими словами: узагальнюючий тип діє, щоб вийти зі стану, в якому знаходиться. Деталізуючий тип діє навпаки, – щоб увійти в душевний стан.

- Узагальнюючий тип реагує на емоції й вчинки інших людей не відразу, – йому треба спочатку увійти в якийсь душевний стан. Деталізуючий тип реагує на емоцію – емоцією, на вчинок – вчинком, відразу й без «вагання».

Внаслідок вище сказаного, розходження між ірраціональним і раціональним типами проявляється також й у їхньому відношенні до своїх вчинків:

- Узагальнюючий тип не аналізує своїх минулих учинків, емоцій і дій: він «завжди» думає про свою діяльність у майбутньому.

- Деталізуючий тип всі свої вчинки, емоції й дії завжди ретельно обмірковує, аналізує й обговорює, – можна сказати, що він «завжди» думає про свою діяльність у минулому.

Узагальнюючий тип, один раз зробивши висновки – надалі вже, як правило, не повертається до аналізу ситуації. Тоді як деталізуючий тип постійно зайнятий обмірковуванням, порівнянням й аналізом всіх своїх попередніх ситуацій, дій і вчинків: адже він опирається на цю «конкретику» все своє життя.

В спілкуванні з людьми картина прямо протилежна. Узагальнюючий тип спілкування сприймає як збір необхідної інформації – і тому спілкування починається безпосередньо і зразу, без попередніх «установок». Підчас контактів люди вивчаються, аналізуються (точніше аналізується отримана від них інформація) і тільки після цього з'являються «установки» і «почуття» до цих людей, з'являється «відношення» до них. Внаслідок цих причин узагальнюючий тип вступає в спілкування з людьми швидко, і легко, але це спілкування мало говорить про силу «почуттів» до цих людей.

Деталізуючий же тип повинен завжди одержати яку-небудь «установку», що випереджає початок його комунікації з якою-небудь людиною. Дійсно, новий об'єкт може бути притягнутий до реалізації творчої функції на рівні всього ієрархічного рівня лише як ціле, але для цього необхідно визначити, його місце в цьому роді (на рівні всього ієрархічного рівня) діяльності, – і інформація, що орієнтує, тут зовсім необхідна. Властиво й те, що деталізуючий тип завжди потребує допомоги в осмисленні своїх дій

(що відзначено стрілками «зворотного зв'язку» на рис 2.3). До того ж, для деталізуючого типу важлива відповідь на питання про те, чи зможе він використати своє спілкування з людиною для реалізації своєї творчої функції – функції, результатів діяльності якої він відразу не розуміє – і «зовнішнє орієнтування» може істотно зменшити час, необхідний для «пізнавання». Відзначимо, що внаслідок цього деталізуючий тип:

а) може стати жертвою недієвої установки – характеристики якоїсь людини даної йому або випадково, або, навіть, по злому намірі;

б) довго тримається за свої недієві установки щодо людей з якими спілкується, а потім з великими втратами часу змінює їх.

Все сказане вище відноситься не тільки до спілкування з людьми:

1. Узагальнюючий тип легко зав'язує контакти з об'єктами навколишнього світу (у тому числі – з фірмами, об'єднаннями людей, партіями й т.п.) і настільки ж легко й «раціонально» змінює ці об'єкти, якщо вони перестали відповідати його потребам.

2. Деталізуючий тип має потребу у виробленні «установки» для контакту з яким-небудь об'єктом реальності, – цю установку йому повинен надати або хтось інший, або він її сам досить тривалий час виробляє, – і лише після цього комунікативний контакт можна вважати «таким, що відбувся». Об'єкти своєї комунікації деталізуючий тип змінює з великими зусиллями й лише після «довгих вагань».

У деталізуючого типу рухи більш неповороткі за рахунок «спеціалізованості», ніж в узагальнюючого. Можна сказати, що, оскільки деталізуючий тип прагне все звести до певних об'єктів, які він безпосередньо бачить (або бачив) перед собою, то в процесі становлення рухових навичок він виробляє рухові автоматизми, спрямовані на вирішення конкретно проблеми, яка раніше йому зустрічалась, – внаслідок цього багаж його рухових автоматизмів більш спеціалізований (вироблений для вирішення конкретних приватних завдань) і тому більш бідний, ніж в узагальнюючого типу. А рухові автоматизми узагальнюючого типу розраховані на використання в загальних ситуаціях, тому вони більш варіативні, непостійні.

Дана дихотомія є виділеною посеред інших [43, 62]. Нею визначається інформація, яку людина використовує для прийняття рішення та здійснення управління, а також і спосіб аналізу, який вона використовує. Так, узагальнюючий полюс дихотомії є характерним для людей, які орієнтуються на загальну інформацію, а дію роблять завжди конкретну. Вони визнача-

ють та фіксують не сам хід процесу виконання та засоби, а тільки загальні технології, які вони будуть використовувати. По суті, вони використовують методи аналізу для прийняття рішення. Тоді як представники іншого полюсу цієї дихотомії навпаки, використовують метод синтезу, «спираючись» в своєму аналізі на конкретні факти, об'єкти, явища та засоби для дій. Якщо перші легко можуть змінити засоби вирішення завдання в ході процесу виконання роботи, то другим зробити таке є дискомфортним.

При характеристиці наступних трьох дихотомій виділимо найважливіші аспекти, які виділяють дану дихотомію серед решти.

1. «Учасник – Спостерігач». Учасниками називаються ті типи, в яких програмна функція характеризує стан (а творча, відповідно, процес). Спостерігачі, навпаки, програмуються процесом, а творять стан.

В результаті учасник «націлений» на вивчення об'єктів, наприклад, на розпізнавання властивостей і можливостей конкретних людей. Сам же він проводить процеси, тому завжди готовий «попрацювати над собою», змінити своє перебування більш відповідне для даного оточення.

У спостерігача все відбувається протилежним чином. Об'єкти він сприймає як процеси. Якщо сам об'єкт незмінний, тоді як таку зміну спостерігач розглядає своє відношення до цього об'єкта.

Прояв такої дихотомії широко спостерігається на соціальному рівні: учасник впевнений, що його оцінюватимуть по проявах його особистих якостей, по його активності, і тому всіляко прагне їх проявляти. Спостерігач же впевнений, що він як особа оцінюватиметься людьми, що оточують його, по його відносинах з ними і залежно від відчуттів, які він у них викликає.

Спостерігач впевнений, що кожен може підвищити свою цінність в очах суспільства за допомогою вдосконалення своїх відносин з тими, хто його оточує.

Учасник не орієнтується у зовнішньому світі на конкретні об'єкти, тому вони для нього є «недоторканими»: він упевнений, що кожен об'єкт зовнішнього світу має право бути саме таким, який він є. Якщо цей об'єкт йому заважає, – то учасник змінює з ним відносини, але не сам об'єкт.

Учасник любить активне життя: можна сказати, що він завжди прагне бути в центрі подій.

Спостерігач же не висуває ні себе, ні інших. Він завжди своєю діяльністю «зупиняє процес», фіксує його в якийсь закінчений стан, створюючи,

тим самим, умови для того, щоб учасник, отримавши «нову іграшку» міг почати новий процес з початку. Стисло відмінністю в діяльності учасника спостерігача є:

- учасник «робить»;
- спостерігач – «зробить».

2. «Об'єкт-орієнтовний–Зв'язок-орієнтовний». Головна відмінність між цими типами знаходиться в площині опису або самих окремих КС (когерентними структурами), або відносин між окремими КС.

- Об'єкт-орієнтовний все прагне зробити сам, доводячи свою потрібність конкретними справами.
- Зв'язок-орієнтовний тип відчуває свою потрібність іншим людям, уміє налагоджувати контакти з ними, маніпулювати їх відчуттями і емоціями, але не завжди упевнений в своїх власних силах і здібностях.

Об'єкт-орієнтовні типи самостійніші при вирішенні проблем і завдань об'єктивного світу, зв'язок-орієнтовні, навпаки, самостійні у відносинах з людьми, в регулюванні їх емоційного життя, – і дивуються з невміння об'єкт-орієнтованого типу користуватися людьми і нервуміння свого впливу на них.

- Об'єкт-орієнтовні зазвичай доводять свою правоту.
- Зв'язок-орієнтовні – вмовляють, їм неважко і попросити.

Об'єкт-орієнтовні просити і вмовляти не уміють, але на домовленості інших часто легко піддаються. Обіцянкам об'єкт-орієнтовного типу можна довіряти більше, ніж обіцянкам зв'язок-орієнтовного.

Оцінюючи вчинки інших людей, об'єкт-орієнтовний користується критеріями типу «розумно – не розумно», «правильно – неправильно». Зв'язок-орієнтовний для таких оцінок використовує критерії типу «добре – погано», «чесно – нечесно» і тому подібне.

Зв'язок-орієнтовний вміє піклуватися про людей, робити їм приємне, постояти за них. Але лише про тих, кого він зараховує до «своїх». Внаслідок цього близькі їх люблять і цінують, часто прощаючи їм всі погрішності. Можна сказати, що зв'язок-орієнтовний тип легко «прощає собі», тоді як об'єкт-орієнтовний – легше «прощає іншим».

Основна відмінна риса об'єкт-орієнтовних типів – це їх уміння оцінювати логіку інших, перш за все, – зв'язок-орієнтовних типів, чию логіку

вони «перевіряють». Об'єкт-орієнтовний тип легко оцінює кількість витраченої праці і так же легко визначає, коли настає «час відпочити».

Об'єкт-орієнтовний «придумує» систему доказів і аргументації, але умовляє до неї прислухатися і прийняти її, наполягає на цьому зв'язок-орієнтовний тип.

Об'єкт-орієнтовний тип не вміють говорити про свої відчуття, уникаючи цього при спілкуванні. Замість розмови – вони схильні діяти. Зв'язок-орієнтовний тип не приховує ні своїх відчуттів, ні своїх емоцій. Для них найголовніше не стільки те, чи люблять їх, скільки те, чи люблять вони самі.

3. «Розмежовуючий – Ототожнюючий». Розмежовуючий тип в сприйнятті орієнтується на відчуття – вони вміють і люблять сприймати природу, дуже тонко відчують своє «Я», свої потреби. Розмежовуючий тип або дуже рухомий (якщо він учасник), і своєю зайвою активністю ускладнює собі життя, або дуже пасивний (якщо він спостерігач). А ось ототожнюючим типам ясності в своїх відчуттях не вистачає. Для ухвалення рішення «відносно себе» їм необхідний порівняно тривалий час.

Розмежовуючий тип володіє добрим естетичним смаком. У ототожнюючого типу естетичний блок нормативний. Розмежовуючий тип володіє «вбудованим ритмом життя», він відчуває її течію і її повноту. І цей свій ритм він прагне нав'язати ототожнюю чому типу, який живе поряд з ним. Ототожнюючий тип не володіє таким ясним життєвим ритмом, і тому із задоволенням сприймає ритм розмежовуючого типу.

Цікаво, що ревності – це якість розмежовуючого типу, який міряє всіх по собі і припускає у всіх властиву йому мінливість. Розмежовуючий уміє піклуватися про себе і відстоювати свої матеріальні інтереси. Ототожнюючий же чекає, поки про нього поклопочуться інші. Розмежовуючий тип строго дотримується встановлених естетичних нормативів і проявів відчуттів. Оскільки власне самопочуття для нього досить «відвернуте» поняття, діагноз лікаря – це «норматив», в якому не сумніваються. У ототожнюючого типу – нормативна інтуїція, тому вони дуже обережні в питаннях використання свого часу, в можливостях використання внутрішніх властивостей об'єктів, що оточують їх.

Якщо ж міжособові стосунки всередині колективу, внаслідок будь-яких причин, є невизначеними, то коректніше оперувати багатофункціональними семантичними моделями [54, 66]. Таким чином, виникає завдання

щодо розробки моделі для опису оптимальної економічної діяльності агентів та формування оптимального складу групи для ефективного здійснення їх спільної економічної діяльності на основі теорії детермінованих скінчених автоматів.

Моделювання діяльності економічного агента як детермінованого скінченого автомата є достатньо привабливим внаслідок своєї функціональності, оскільки скінчений автомат, є особливим видом абстракції, що використовується для описання шляху зміни стану об'єкта в залежності від досягнутого стану та інформації отриманої ззовні. Детермінований скінчений автомат (ДСА) визначається таким кортежем [6]:

$$A = \{Q, \Sigma, \delta, q_0, F\} \quad (2.1)$$

де A – ім'я детермінованого скінченого автомата; Q – множина станів автомата; Σ – скінчена множина вхідних символів; $\delta = \delta(q, a)$ – функція переходу автомата (тут $q \in Q, a \in \Sigma$); $q_0 \in Q$ – початковий стан автомата; $F \subset Q$ – множина фінальних станів автомата.

При моделювання економічного агента як детермінованого скінченого автомата зміст та наповнення параметрів кортежу (2.1) буде таким:

Q – це множина станів економічного агента. Насамперед це характеристики градацій рівня виконання ним економічної діяльності при вирішенні заданої економічної проблеми.

q_0 – початковий стан економічного агента (його стан перед початком діяльності).

$F \subset Q$ – набір фінальних станів економічного агента. Це може бути, наприклад, допуск його до продовження поточної економічної діяльності (вже на іншій стадії розгортання багатостадійного економічного проекту), можливість (або доцільність) його переміщення на інший вид діяльності під час виконання економічного проекту (наприклад, переведення його із активної позиції на пасивну тощо), зміна його персонального завдання, виведення його із економічного проекту (на деякий термін або зовсім) тощо. Набір фінальних стадій економічного агента задається керівником економічного проекту перед його початком.

$\Sigma = \Sigma_1 + \Sigma_2$ – вхідний алфавіт, який складається із символів, що описують економічні характеристики Σ_1 (ними «програмується» економічний

агент при виборі стратегії для здійснення економічної поведінки) та фактори мотиваційного характеру Σ_2 (ними здійснюється мотивування економічного агента для вибору необхідних для оптимального здійснення економічної поведінки стратегій). Саме завдяки сприйманню символів із алфавіту Σ_2 здійснюється перехід економічного агента із одного стану до іншого. Символи ж алфавіту Σ_1 впливають лише на рівень ефективності здійснення економічної діяльності.

$\delta = \delta(q_{i-1} \rightarrow q_i, a)$ – функція переходу економічного агента від одного стану (q_{i-1}) до іншого (наступного – q_i). Найчастіше вона використовується при переході від попередньої стадії економічної діяльності (наприклад, виконання проекту) до наступної (тобто аналізується перед наступною стадією з урахуванням стану економічного агента на попередній стадії).

Набір фінальних стадій ДСА для економічного агента повинен розкладатися у пряму суму підстанів F_i , кожен із яких відповідає тому чи іншому способу його використання в економічній діяльності.

$$F = \oplus F_i, \quad \forall i \neq j: F_i \cap F_j = 0. \quad (2.2)$$

Якщо перед наступною стадією економічний агент знаходиться у стані $q_i \in F_j$, то його використання у подальшому перебігу економічної діяльності може розвиватися лише тільки в рамках цього фінального стану.

Основною задачею при використанні побудованої моделі є ідентифікація поточного стану економічного агента як ДСА та ідентифікація причиною цьому економічному агенту функції переходу між станами в залежності від зміни економічної обстановки.

Економічні застосування моделі. Наведемо декілька прикладів для економічного застосування описаної моделі.

Приклад 1. Метод для агрегації станів економічних агентів при їх колективній діяльності.

Для практичного застосування отриманих результатів можна ввести на множині станів економічного агента $q_i \in Q$ ймовірність $p(q_i)$ перебування його у стані q_i перед початком наступного етапу діяльності. В цьому випадку на множині фінальних підстанів F_i індукується ймовірність $p(F_i)$ для використання економічного агента у відповідному фінальному стані. Тоді

керівник (керівник проекту, директор тощо) має можливість вибрати оптимальний спосіб подальшого використання економічного агента.

На основі наведеної вище модель класифікації економічного агента як ДСА також можна здійснювати прогнозування рівня ефективності спільної діяльності економічних агентів. Реалізувати це можна декількома різними способами. Нижче буде описано метод агрегації індивідуальних показників економічної діяльності агентів до одного інтегрального показника, який характеризує рівень ефективності виконання завдання колективом агентів.

Введемо усереднену ймовірність p_n^k для перебування n -го економічного агента в k -му фінальному підстані за такою формулою (K – загальна кількість станів у цьому фінальному підстані).

$$p_n^k = \frac{1}{K} \sum_{q_i \in F_i} p_n(q_i). \quad (2.3)$$

Тоді найбільш ефективно буде виконувати завдання група із саме тих m агентів, які максимізують такий вираз.

$$\left\{ \sum_m p_n^k \right\} \longrightarrow \max_{n \in N} \quad (2.4)$$

В (2.4) операція максимізації здійснюється за всіма можливими на даний момент складами групи із m економічних агентів (коли кількість «вільних» економічних агентів перевищує або дорівнює m). Таку операцію можна здійснювати ієрархічним чином: спочатку відбирається група економічних агентів для виконання найважливішого завдання, потім із тих, які залишилися – для наступного за важливістю завдання і так далі.

Формула (2.4) допускає очевидне узагальнення на той випадок, коли існують обмеження як на ймовірності перебування економічного агента в стані q_i , так і на ймовірності p_n^k для перебування n -го економічного агента в k -му фінальному підстані (найчастіше це обмеження знизу на відповідні величини). Для детермінованого випадку узагальнення формули (2.4) очевидне.

Приклад 2. В якості параметрів, що застосовуються для ідентифікації станів економічного агента, можна використати, наприклад, соціометричні показники [60]. В залежності від економічної ситуації буде змінюватися, наприклад, кількість інших економічних агентів, які позитивно оцінюють свою комунікацію з ним. Це дасть можливість, наприклад, зробити висновок щодо рівня адаптованості заданого економічного агента до умов колективну. При цьому в якості стану ДСА буде використано інтегральну інформацію про відношення до нього членів колективу. А перехід ДСА з одного стану до іншого буде результатом власної діяльності розглядуваного економічного агента.

Приклад 3. Можна також поставити задачу про формування оптимального колективу для заданого керівника. В цьому випадку стан ДСА буде визначатися кількістю позитивних зв'язків керівника із членами колективу. Ця кількість (цей стан ДСА) буде змінюватися в результаті економічної діяльності колективу працівників.

Приклад 4. В якості ДСА можна розглянути також і окремий колектив в цілому. В якості характеристик стану такого колективу можна використати виведену в [58] формулу для показника соціометричного статусу виробничого колективу

$$C_{tot}^* = \frac{1}{2} \times \left(\frac{\sum X_i^+ - \sum X_i^-}{n-1} + 1 \right), \quad (2.5)$$

де $\sum X_i^+$ – сума позитивних полюсів, одержаних i -им членом від інших членів колективу; $\sum X_i^-$ – сума негативних полюсів, одержаних i -им членом від інших членів колективу.

Значення показника, розрахованого за формулою (2.5), приймає лише додатні значення і обіймає інтервал $0 \dots 1$. При цьому значення показника $C_{tot}^* \rightarrow 1$ є позитивними, що свідчить про те, що, «в середньому», члени виробничого колективу позитивно ставляться один до одного.

Можна також використати в якості характеристики стану колективу і показник емоціональної експансивності. Для нього в [3] виведено формулу

$$E_{tot}^* = \frac{1}{2} \times \left(\frac{\sum Z_j^+ - \sum Z_j^-}{n-1} + 1 \right), \quad (2.6)$$

де $\sum Z_j^+$ – сума позитивних полюсів, відданих j -тим членом колективу;
 $\sum Z_j^-$ – сума негативних полюсів, відданих j -тим членом колективу.

Значення E_{tot}^* змінюється в інтервалі $0 \dots 1$. При цьому значення показника $E_{tot}^* \rightarrow 1$ є позитивними що свідчить про те, що, «в середньому», члени виробничого колективу позитивно ставляться один до одного.

Показники, розраховані за формулами (2.5) та (2.6), відносяться до всього виробничого колективу і інтерпретуються аналогічним чином:

1. При прямування показників $C_{tot}^* \rightarrow 0$ та $E_{tot}^* \rightarrow 0$ можна зробити висновок, що міжособові відносини у досліджуваному колективі є «негативними» і не сприяють ефективності праці.

2. Прямування обох показників до $0,5$ свідчить, що міжособові відносини є «байдужими» або «нейтральними».

3. Коли ж обидва показники прямують до 1 , то це свідчить, що міжособові відносини у виробничому колективі є «позитивними» та сприяють підвищенню ефективності праці.

Для задачі управління колективом вирішальне значення буде мати проблема ідентифікації $\delta = \delta(q_{i-1} \rightarrow q_i, a)$ – функції переходу колективу від одного стану (q_{i-1}) до іншого (наступного – q_i). Де q_i відповідає числовому значенню інтегрального показника C_{tot}^* чи E_{tot}^* , відповідно. В якості вхідного алфавіту Σ будуть виступати заходи з управління персоналом.

Зокрема, саме таким чином можна буде розрахувати економічну ефективність заходів із згуртування колективу, тренінгів з підвищення «командного духу» тощо.

2.3 Теорія ігор як інструмент для опису самоорганізації інтересів працівників, керівників та власників

Теорія ігор як інструмент для опису самоорганізації інтересів працівників, керівників та власників вже давно використовується науковцями

для розробки моделей та методів управління в будь – якій сфері економіки [43, 56].

Для того, щоб успішно управляти персоналом, необхідно чітко уявляти основні механізми та закономірності, за якими здійснюється робота з кадрами, на яку діяльність персоналу потрібно звернути увагу, тобто володіти сучасними технологіями управління [67]. На сьогодні все більш поширеною мотиваційною технологією є система участі у розподілі прибутку підприємства. Актуальність використання системи участі у прибутках полягає у збереженні комфортного соціального світу в середині підприємства, і є чинником підвищення зацікавленості персоналу в його економічному успіху. Особливість системи участі в прибутках полягає у тому, що ефект від її застосування позначається не відразу, а через деякий час після запровадження. Це можна пояснити психологічною дією звикання, за яким максимальний ефект від прийнятого або не прийнятого впливу досягається з плином часу.

В розрізі питання ефективної мотивації вагомим значення набуває розподіл прибутку між сумами, що направляються на забезпечення системи участі в прибутках і винагороду акціонерам. Малі суми, виділені на розподіл між працівниками, можуть виявитися недостатніми для того, щоб вони відчували себе реальними користувачами прибутку підприємства. Виплати ж великих сум зменшують рівень винагороди акціонерів, що зменшує зацікавленість акціонерів в успішному розвитку підприємства. Тому дуже важливо правильно розподіляти кошти між акціонерами підприємства і системою участі в прибутках, яка є основою ефективної мотивації персоналу підприємства.

В умовах сучасності перехід країни до ринкової економіки, вихід на світовий рівень вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і сучасних методів управління персоналом [66]. В цих умовах перед підприємствами постає низка завдань [68]:

- якою має бути стратегія і тактика сучасного підприємства;
- як раціонально організувати фінансову діяльність підприємства;
- як максимально підвищити ефективність управління трудовими ресурсами та ін.

Ці завдання не можуть бути ефективно реалізовані без створення дієвих стимулів до праці і заповзятливості в поєднанні з високою організованістю та дисципліною. Із сукупності методів управління персоналом слід виділити посилення використання різноманітних методів мотивування праці [67]. Це пов'язано з тим, що у сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнятись від конкурента. Усі ресурси майже однаково доступні на ринку, саме тому в останнє десятиліття почала активно розвиватися тенденція інвестування коштів у розвиток власного персоналу та створення новітніх методів його мотивації.

Мотивація персоналу в будь-якому суспільстві та економічній системі носить сутнісний характер і визначає економіку в суспільстві та рівень його добробуту. Мотивація являє собою процес створення системи умов або мотивів, що впливають на поведінку людини, направляють їх у потрібну для організації сторону, що регулюють його інтенсивність та спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у справі досягнення цілей [43, 69].

Участь у прибутках (доходах) або стимулювання персоналу через прибутки полягає в розподіленні певної їхньої частини між працівниками підприємства [67]. Таке розподілення може бути строковим (наприклад, щомісячні виплати) або відкладеним (на кілька місяців або навіть років), а також може набирати форми грошових виплат або передачі працівникам певної кількості акцій підприємства.

Участь у прибутках використовується підприємцями як засіб, що сприяє збереженню соціального світу всередині організації, і як чинник підвищення зацікавленості в її економічному успіху [68]. Системи участі у прибутках розрізняються за показниками, умовами виплат, колом осіб, що отримують ці виплати. Ці системи мають свої особливості в різних країнах світу, що зумовлено історією розвитку економіки, менталітетом тієї чи іншої країни, традиціями або звичаями трудового життя. Спільним для всіх є одне: розподіл між організацією та найманими працівниками додаткового прибутку [67]. За своєю суттю система участі у прибутках є елементом оперативного управління організацією, спрямованою на забезпечення отримання прибутку. Працівник поділяє з власником ризик короткочасного зниження доходу, щоб у майбутньому досягти високих результатів і компенсувати втрати сьогоднішнього дня.

Специфічною формою участі в прибутках організації є бонус готівкою або бонус акціями [71]. Переваги бонусів в тому, що їх виплата дає сильну трудову мотивацію і спонукає до високопродуктивної праці навіть недбалих працівників, оскільки при розрахунку враховуються реально досягнуті результати конкретного працівника. Система виплати бонусів досить гнучка, їх розміри коливаються в залежності від кількості персоналу, на який вони поширюються. Бонуси не є єдиною формою преміювання, вони поєднуються з іншими видами винагород, застосовуваних в організаціях.

В окремих випадках, якщо заохочення окремих працівників несприятливо впливає на психологічний клімат у трудовому колективі [4], то система бонусів може бути використана для заохочення первинних трудових колективів – груп, ділянок виробництва. Корпоративний прибуток і індивідуальна діяльність – найбільш поширена база для визначення бонусу. Виплата бонусу може бути негайною, відкладеною чи розтягнутою на 3–5 річний період. Поширення різних форм участі працівників у прибутках обумовлено тим, що найдосконаліші системи індивідуальної або колективної оплати праці не завжди здатні забезпечити зацікавленість працівників у стабільно високих загальних результатах діяльності підприємства. Справедливий, чіткий і зрозумілий для всіх розподіл частини прибутку між власниками, адміністрацією, фахівцями, службовцями і робітниками все частіше стає основою не тільки належного соціально-психологічного клімату, а й подальшого розвитку підприємства.

Участь у власності сприяє зацікавленості працівників у підвищенні ефективності діяльності підприємств, зміцненні його фінансового стану, оновленні виробництва і реалізується здебільшого через надання працівникам акцій «свого» підприємства [67]. Володіння працівниками акціями забезпечує їм одержання відповідних дивідендів, а також сприяє мобілізації особистих збережень громадян для інвестування у виробництво.

Значного поширення участь у прибутках набула в Японії [70], що є однією з причин високого рівня трудової мотивації працівників і високої конкурентоспроможності виробленої ними продукції або надаваних послуг. Більшості постійно зайнятих працівників два рази в рік із частини прибутку виплачуються бонуси (премії), які становлять приблизно четверту частину заробітку

У Великобританії системами участі в прибутках охоплено 16 % усіх працюючих за наймом, і їх популярність зростає [70].

За деякими оцінками [67, 71], для постійного підтримання необхідного рівня мотивації працівників не менше 20 % їхнього прибутку повинні надходити з прибутку у вигляді премій, дивідендів або накопичень на пенсійних рахунках. Тільки такий набір компонентів матеріального стимулювання може дати достатньо високий ступінь «ідентифікації інтересів» найманого працівника зі своєю компанією.

Ефективність участі у прибутку полягає в необхідності залучення працівників до управління, процесу прийняття рішень, пошуку і вирішення виробничих проблем, шляхів удосконалення виробництва. Працівники повинні самі брати участь у розробленні систем участі у прибутку. З огляду на все вищенаведене все більшої ваги набуває розподіл прибутку підприємства між сумами, що направляються на забезпечення системи участі в прибутках і винагороду акціонерів.

Як було відмічено раніше, малі суми, виділені на розподіл прибутку між працівниками, можуть виявитися недостатніми для того, щоб вони відчували себе реальними користувачами прибутку підприємства, а виплати ж великих сум зменшують рівень винагороди акціонерів, що зменшує зацікавленість акціонерів в успішному розвитку підприємства. З огляду на це розробимо теоретико-ігрову модель, яка дозволить оптимально розподілити прибуток підприємства і на основі отриманих результатів розробити ефективну систему мотивації керівного складу підприємства шляхом використання системи участі у прибутках.

Розглянемо двох гравців. Перший гравець – це команда з управління фірмою. Другий гравець – це акціонери. Оплата праці управлінців на підприємстві є $U(x)$, а виплата акціонерам – $V(y)$. Ці функції є строго випуклими вгору та такими, що зростають, тобто $U'(x) > 0$, $U''(x) < 0$, $V'(y) > 0$ та $V''(y) < 0$. Ці умови є загальноприйнятими в економічній літературі. Вони виражають принцип вартості, що спадає [9]. Тут x – це прибуток підприємства, який отримано завдяки діяльності управлінців, а y – це кошти, які отримують акціонери завдяки діяльності управлінців. Відмітимо, що, в загальному випадку, $x \neq y$.

За результатами певного періоду роботи підприємства акціонери встановлюють систему стимулювання для управлінців, вводячи певну поправку (бонус) b : якщо $b > 0$, то вона є «заохоченням», а якщо $b < 0$, то вона є «штрафом». Таким чином, «на руки» управлінці отримують оплату $U(x+b)$.

Перейдемо тепер до виплати акціонерам. Звісно, акціонери отримують $V(y - b)$, оскільки саме із своєї частини вони виплатили стимулювання управлінцям. Відмітимо, що, оскільки може бути $b < 0$, то акціонери можуть отримати більше.

Але акціонери можуть отримати також і репутаційний вклад від управлінців. Дійсно, якщо управлінці підприємства добре працюють, то акціонери можуть використати цей факт для заходів Паблік Рілейшнз (наприклад, щоб у майбутньому підняти ціну акцій).

Таким чином, виплати управлінцям і акціонерам за результатами роботи управлінців можуть бути описані формулами (2.7) та (2.8):

$$m : U(x + b) \tag{2.7}$$

$$a : V(y - b) + kU(x + b) \tag{2.8}$$

Тут коефіцієнт $k > 0$ визначає те, наскільки важливим для акціонерів є ефективно мотивування управлінців. Цей коефіцієнт задається і не змінюється протягом гри.

В [73] в рамках описаної моделі отримано таке співвідношення для знаходження бонусу b , який виплачується управлінцям,

$$k = \frac{V'(y - b)}{U'(x + b)}. \tag{2.9}$$

Принципове значення для отримання потрібної мотивації управлінців відіграє корпоративна культура. Розглянемо випадок, коли у виграші вищого керівництва – тобто у виграші акціонерів – відсутня складова корпоративності. Тобто коли виграш акціонерів задається формулою $V(y - b)$, а виграш управлінців – відповідно $U(x + b)$.

Тоді акціонери максимізують свій виграш $V(y - b)$. Але, оскільки $V' > 0$, то похідна по b від $V(y - b)$ завжди від'ємна. А це означає, що вона спадає із зростанням b . Іншими словами, за негативної корпоративної культури акціонери будуть вибирати не «заохочення» (додатні значення b), а «штрафи» (тобто від'ємні значення b). І чим більші будуть ці значення штрафів – тим «краще» буде акціонерам. Найбільше, що можна відібрати

від управлінців – це їх вигрaш. Тобто управлінці розуміють, що за такої умови їх вигрaш буде дорівнювати нулю завжди. І тому вони вибирають «нульову» дію, тобто бездіяльність.

Таким чином, за умов відсутності явно прописаної взаємодії між вигрaшами (2.7), фірма буде прямувати до банкрутства – управлінцям не вигідно працювати. Фактично, вони виявилися заручниками, які знаходяться в повній залежності від акціонерів. Але без діяльності управлінців фірма працювати не може, – якщо акціонери це розуміють, то вони змушені будуть розробляти такі систему стимулювання, які були б подібними до описаної в нашій роботі.

Аналогічні задачі виникають у випадку, коли потрібно визначити умови оподаткування. Задачею оподаткування є не тільки збір коштів, але й, переважно, регулювання діяльності суб'єктів оподаткування. Розробка системи оподаткування, яка б вирішувала, поряд із фіскальною також і задачу регулювання (наприклад, стимулювання потрібних для держави чи місцевої влади дій) діяльності підприємства, сьогодні для умов України є надзвичайно актуальною.

Розглянемо взаємозв'язок між величиною чистого прибутку (непокритого збитку) y та величиною виплачених дивідендів V на прикладі ПАТ «Брацлав» [7].

Таблиця 2.1 – Скориговані первісні дані для побудови функції

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
y	Δ118,5	-417,9	0	708,6	996,5	234	330,9
V	0	0	0	717,6	937	233,4	330,94

Графічне відображення взаємозв'язку між величиною чистого прибутку (непокритого збитку) y (вісь абсцис) та величиною виплачених дивідендів V (вісь ординат), які отримані ПАТ «Брацлав», представлено на рис. 2.4.

Для моделювання виплат працівникам підприємства та акціонерам часто використовується логарифмічна залежність виду $V(y) = a \ln(y) + c$ [4]. Знайдемо константи a і c для умов нашого підприємства за допомогою методу найменших квадратів, використовуючи дані з табл. 2.1. Для цього скористаємося відповідним статистичним пакетом, який вбудовано в оболонку Microsoft Office Excel.

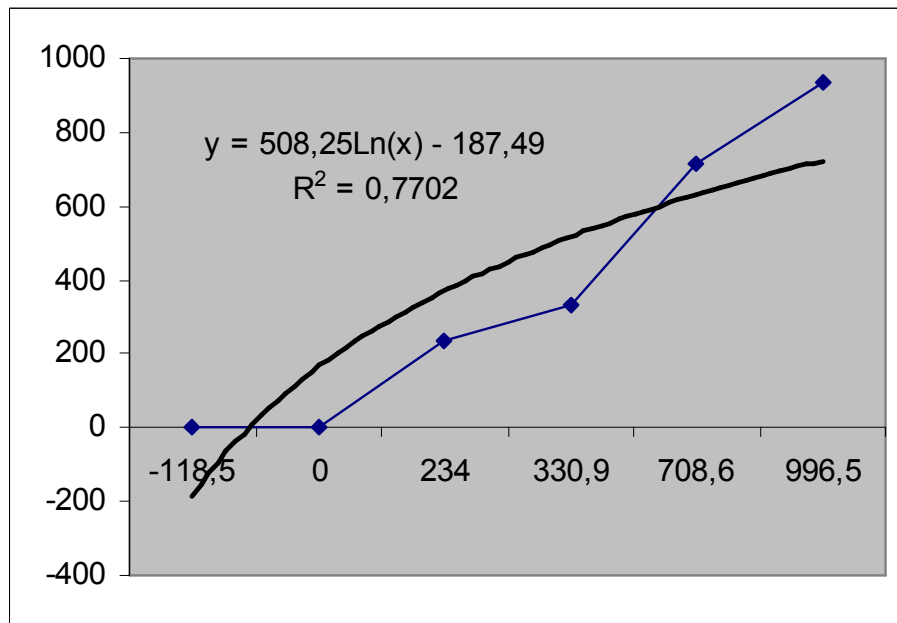


Рисунок 2.4. Графік взаємозв'язку між величиною чистого прибутку (непокритого збитку) та величиною виплачених дивідендів на ПАТ «Брацлав»

В результаті отримаємо явний вигляд функції $V(y)$.

$$V(y) = 508,25 \cdot \ln y - 187,49 \quad (2.10)$$

Коефіцієнт кореляції для наближення (2.9) сягає $R^2 = 0,7702$ (обчислення здійснено з використанням статистичного пакета, який вбудовано в оболонку Microsoft Office Excel). Це означає, що статистична залежність встановлена надійно.

Вважаємо, що функціональна залежність виплати бонусів за успішність роботи управлінцям має такий же функціональний вигляд, як і виплата дивідендів. Це припущення слід вважати справедливим, тому що частина управлінців ПАТ «Брацлав» є, одночасно, і найвпливовішими акціонерами. Більш того, внаслідок цього можна покласти також $x = y$.

Тоді бонус управлінцям буде меншим на певний множник за виплату за акціями. Прийmemo, що величина цього бонусу складає порядку 10 % від виплати за акціями:

$$U(x)=0,1 \cdot V(x)=0,1 \cdot (508,25 \cdot \ln y - 187,49). \quad (2.11)$$

Відмітимо, що завжди повинно виконуватися співвідношення такого роду:

$$U(x) + V(x) < 0 \quad (2.12)$$

Цього можна досягти, помноживши обидві розраховані за статистичними даними функції $U(x)$ і $V(x)$ на певний множник, величина якого є меншою за одиницю.

А оскільки величина поправки b розраховується за формулою (2.9), яка є відношенням двох функцій $U(x)$ і $V(x)$. Внаслідок цього цей «поправочний множник» скорочується.

В кінцевому рахунку менеджери отримають таку суму:

$$U(x) = 0,1 \cdot (508,25 \cdot \ln(x + b) - 187,49) \quad (2.13)$$

А акціонери – таку суму:

$$V(x) = 508,25 \cdot \ln(y - b) - 187,49 + 0,1k \cdot (508,25 \cdot \ln(x + b) - 187,49) \quad (2.14)$$

При виконанні умови, яка в нашому наближенні задана як $x = y$, формула (2.9) матиме такий вигляд:

$$b = \frac{10k - 1}{10k + 1} \cdot x \quad (2.15)$$

Оскільки величина бонусу повинна бути пропорційною величині чистого прибутку x для того, щоб мати мотивуючий вплив на менеджерів, знаходимо обмеження на можливі величини коефіцієнта k : $k > 0,1$. Наприклад, можна взяти значення $k = 0,2$, і тоді $b = x/3$. Звичайно, це аж надто велика частина чистого прибутку. В якості більш реальних значень можна запропонувати $k = 0,11$, і тоді величина бонусу у кількісному вираженні складе:

$$B = x/21 = 0,05x, \quad (2.16)$$

що є значно більш прийнятним.

Таким чином, з метою здійснення оптимального управління підприємством, можна запропонувати використовувати значення $k = 0,11$ для коефіцієнта зв'язку між менеджерами та акціонерами і $b = x/21 = 0,05x$ для визначення залежності величини поправки бонусу менеджерам за здійснення оптимального управління підприємством. Ці суми сплачуються менеджерам за результатами роботи підприємства в кінці календарного року.

Як бачимо, система мотивування управлінців базується на використанні системи участі у прибутках, а саме: на отриманні керівним складом спеціального бонусу, який виплачується їм акціонерами (за рахунок зменшення виплат за акціями) за результатами діяльності підприємства. Наявність цього бонусу дозволяє здійснити баланс узгодження інтересів управлінців та акціонерів.

Ефективний кадровий менеджмент є особливо важливою сферою діяльності в сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і, навіть, організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якого підприємства, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень.

В розрізі питання управління персоналом вагоме значення набуває ефективна мотивація та стимулювання персоналу будь-якого підприємства, що засновані як на матеріальних (зарплата, премії, надбавки, доплати), так і нематеріальних (похвала, грамота, гнучкий графік роботи, скорочення робочого дня) засадах [4]. Оскільки одним із основних факторів оцінювання ефективності управління персоналом є отриманий підприємством прибуток то розглянемо залежність отриманого прибутку від тривалості робочого дня для управлінського складу.

Розглянемо прибуток, який приносить підприємству діяльність одного із представників вищого менеджменту [74]. Цей прибуток позначимо як x , а зусилля менеджера по здійсненню керівництва позначимо як a . Таким чином, прибуток підприємства як функція від зусиль менеджера може бути записаний у вигляді формули $x(a)$.

Проведемо загальне дослідження функції $x(a)$. Вона повинна мати максимум при деякому значенні a_m . Дійсно, коли менеджер прикладає «мало» зусиль, прибуток підприємства теж буде малим. Але коли мене-

джер прикладає аж надто багато зусиль, які перевищують певну оптимальну величину a_m , прибуток підприємства теж зменшується. Це має місце внаслідок, наприклад, втоми менеджера, в результаті якої він приймає неоптимальні рішення.

Особливо наочно наявність максимуму у функції $x(a)$ стає зрозумілою тоді, коли зусилля менеджера виражається через час його продуктивної роботи. Очевидно, коли менеджер витрачає мало часу на управління підприємством, то результат буде малий. Але коли менеджер аж надто багато часу працює – він знаходиться в умовах постійної втоми, і результат теж не може бути оптимальним (більш того, він буде відповідати тому, який є при відсутності управління, бо «смертельно втомлений» менеджер просто не здатний здійснювати управління). Таким чином, обов'язково повинно існувати таке значення зусиль (наприклад, часу продуктивної роботи) a_m , за якого функція $x(a)$ має максимум.

Фактично, наведене вище відповідає відомій теоремі Ролля математичного аналізу [56, 74]. Внаслідок цієї теореми завжди існує така величина зусиль менеджера a_m , в якій $x(a)$ досягає максимуму.

Поблизу максимуму a_m функцію $x(a)$ можна розкласти в ряд Тейлора, який має такий вигляд:

$$x(a) = x(a_m) + x'(a_m) \cdot (a - a_m) + \frac{1}{2} x''(a_m) \cdot (a - a_m)^2 + \dots \quad (2.17)$$

Як відомо, максимум досягається за таких умов на першу та другу похідні функції $x(a)$ [93, 94].

$$x'(a_m) = 0; \quad x''(a_m) < 0. \quad (2.18)$$

Формула (2.17) справедлива за такої умови:

$$\left| \frac{a - a_m}{a_m} \right| \ll 1. \quad (2.19)$$

Цю умову можна переписати в такому вигляді:

$$\left|1 - \frac{a}{a_m}\right| \ll 1. \quad (2.20)$$

Обмежуючись лише другою похідною, формула (2.17) перетворюється у квадратний тричлен, який має такий вигляд:

$$x(a) = x(a_m) + \frac{1}{2} x''(a_m)(a - a_m)^2. \quad (2.21)$$

Використовуючи позначення $M = -x''(a_m)/2$, формулу (2.21) перепишемо у такому вигляді:

$$x(a) = x(a_m) - M(a - a_m)^2 = [x(a_m) - M \cdot a_m^2] + M \cdot a \cdot (2a_m - a). \quad (2.22)$$

Наведемо приклад алгоритму для розрахунку величини M у випадку, коли величина зусиль a вимірюється у годинах продуктивної праці.

Крок 1. Знаходимо величину a_m і, відповідно, величину $x(a_m)$. Їх можна знайти, варіюючи тривалість робочого часу, рівень або кількість завдань для виконання.

Крок 2. Після цього, змінюючи тривалість робочого часу до a_1 , знаходимо відповідне значення $x(a_1)$. Це можна зробити, навіть не створюючи ніяких додаткових умов. Так, можна використати результати діяльності підприємства за один місяць. Однак слід врахувати, що у різних місяцях є різна кількість робочих днів (враховуючи вихідні та святкові дні). В результаті, в кожному місяці буде різна тривалість продуктивного часу. Ще одним способом є тимчасове переведення представника вищого менеджменту підприємства на скорочений (подовжений) робочий день, при цьому нерівності (2.19) чи (2.20) будуть виконуватися.

Крок 3. Використовуючи формулу (2.22), значення M можна знайти за такою формулою:

$$M = \frac{x(a_m) - x(a_1)}{(a_1 - a_m)^2}. \quad (2.23)$$

Крок 4. Розраховуємо значення M для декількох різних значень a_1 та знаходимо середнє значення. Саме воно й буде використовуватися для подальших розрахунків.

З метою оцінки очікуваного значення M та подальшого управління вищим менеджментом підприємства, здійснимо числову оцінку величин. Для цього використаємо таку формулу для залежності прибутку підприємства від зусиль менеджера:

$$x(a) = M \cdot a \cdot (2a_m - a), \quad (2.24)$$

де M – це коефіцієнт зв'язку між прибутком, який може принести найманий управлінець підприємству в залежності від здійсненими ним продуктивних зусиль; a – здійснені найманим управлінцем продуктивні зусилля, які, як правило, виражаються у продуктивно відпрацьованих годинах; a_m – оптимальний для найманого управлінця час роботи за робочий день, тобто оптимальна тривалість зміни.

Формула (2.24) враховує основні закономірності поведінки $x(a)$. Коли значення продуктивних зусиль a є малими, то прибуток підприємства прямує до нуля. Коли ж значення продуктивних зусиль a є великими, то їх ефективність знижується, і за деяких значень досягає нуля (наприклад, через хронічну втоми та не висипання менеджера).

Для знаходження коефіцієнта зв'язку M використаємо таке співвідношення.

$$M = \frac{x(a_m)}{a_m^2}. \quad (2.25)$$

В даному випадку $x(a_m)$ виступає як прибуток підприємства, отриманий від конкретного управлінця за один робочий день при оптимальній для цього працівника тривалості зміни. Математично коефіцієнт зв'язку вимірюється як грн/год².

В загальному вигляді для умов України формула (2.24) трансформується у такий вираз:

$$x(a) = M \cdot a \cdot (2 \cdot 8 - a) = M \cdot a \cdot (16 - a), \quad (2.26)$$

де 8 – оптимальна для найманого персоналу тривалість зміни, яка була визначена на основі багаторічних статистичних спостережень, а також особливостей фізичного та психологічного стану працівників і закріплена Трудовим кодексом України при погодженні профспілок.

При цьому для умов України формула (2.25) трансформується у такий вираз:

$$M = \frac{x(8)}{64} \quad (2.27)$$

Проілюструємо це на прикладі роботи головного інженера підприємства Кравця Сергія Івановича. Прибуток підприємства за 2014 рік склав 13613 тис. грн. За експертною оцінкою частка прибутку, яку приніс підприємству Кравець Сергій Іванович умовно складає 1,5 % від загального, тобто:

$$P_{\text{річ.}} = \frac{13613000 \cdot 1,5}{100} = 204195 \text{ грн.}$$

Отже, в середньому за один день роботи працівник приносить підприємству

$$P_{\text{год.}} = \frac{204195}{250} = 816,78 \text{ грн.}$$

Головний інженер працює з 9.00 до 18.00. При цьому його робочий день складає 9 годин, з яких 1 година відводиться на обід.

У вересні 2014 року внучка інженера пішла до школи, і С.І. Кравець протягом вересня-грудня 2014 року постійно йшов з роботи о п'ятій годині, щоб забрати дитину з групи подовженого дня. З огляду на обставини його робочий день фактично був зменшений на 1 годину, але за статистичними даними за 2 півріччя 2014 року на показники прибутковості підприємства, у відповідності до частки прибутку, який приносить підприємству С.І. Кравець, це не вплинуло. Отже, розрахуємо за формулою (3.9) M для 7 годин, бо, виходячи з $\Pi = \text{const}$, то $T_{\text{он}} = 7$ год.:

$$M = \frac{x(7)}{49} = \frac{816}{49} = 16,65$$

За формулою (3.8) розрахуємо прибуток, який приносить С.І. Кравець за один робочий день, якщо його тривалість відповідно 6, 7 і 8 год.:

$$x(6) = 16,65 \cdot 6 \cdot (2 \cdot 7 - 6) \approx 800 \text{ грн.};$$

$$x(7) = 16,65 \cdot 7 \cdot (2 \cdot 7 - 7) \approx 816 \text{ грн.};$$

$$x(8) = 16,65 \cdot 8 \cdot (2 \cdot 7 - 8) \approx 800 \text{ грн.}$$

Різниця між отриманим прибутком складає 16 грн. в день, тобто за 250 робочих днів на рік ми маємо недоотриманий прибуток для підприємства у розмірі:

$$\Delta\Pi = 16 \cdot 250 = 4000 \text{ грн.}$$

Недоотримання прибутку відбулося через те, що працівник працював 8 годин замість 7 годин, які є для нього оптимальним робочим часом за день.

Однією із головних функцій кадрового менеджменту є розробка ефективної моделі мотивації для кожного працівника на підприємстві. Виходячи з цього ефективним мотивуючим фактором для інженера С.І. Кравця було б створення для нього офіційного гнучкого графіка роботи, де перші 8 годин (включаючи обідню перерву) працівник проводив би на підприємстві на своєму безпосередньому робочому місці, а годину часу з 17 по 18 – умовно працював за межами підприємства. Такий мотивуючий фактор:

- по-перше, дозволить без будь-яких затрат підвищити прибуток для підприємства, який йому приносить інженер на 4000 грн. на рік;

- по-друге, знизить психологічну напругу, яка виникла у С.І. Кравця у зв'язку з тим, що він порушує трудову дисципліну, тому що іде з роботи раніше, ніж офіційно закінчується його робочий день. Тобто працівник просто «прогулює» годину робочого часу, за що з його заробітної плати повинно бути вираховано відповідну суму коштів і також він може отримати догану, що може, в свою чергу, привести до негативних наслідків.

- по-третє, знаходячись в постійній психологічній напрузі, ефективність праці цього працівника є нижчою, ніж при позитивному настрої. За емпіричними дослідженнями [4] позитивний соціально-психологічний клімат збільшує ефективність роботи працівників до 30 %.

Виходячи із проведених досліджень в промисловій галузі [75], прогнозоване підвищення ефективності праці, виражене показником прибутку, може скласти до 8 %, тобто:

$$x(7) = 816 \cdot 1,08 \approx 881 \text{ грн за один робочий день};$$

або

$$x(7) \text{ рік} = 881 \cdot 250 \approx 220250 \text{ грн за рік.}$$

Отже, використавши розроблену модель залежності отриманого прибутку підприємства від тривалості робочого дня для управлінського складу, було доведено, що при встановленні досліджуваному працівникові тривалості робочого дня у 7 годин, що є оптимальним для нього, без будь-яких затрат підприємство отримає приріст прибутку, який приносить йому С.І. Кравець:

1. За фактором встановлення для працівника гнучкого графіка роботи і зміни тривалості його робочого дня до оптимальної для працівника терміну 7 годин: $\Delta\Pi_1\% = \frac{816}{800} \cdot 100 - 100 = 2\%$;

2. За фактором створення позитивного психологічного клімату для працівника у зв'язку із реалізацією фактора 1.

Як видно із проведених розрахунків, під сумарною дією фактора 1 та 2 виникає синергічний ефект, і тому було отримано збільшення ефективності праці працівника не на 10 %, а на 10,125 %.

Отже, використавши цю модель на конкретному підприємстві при наявності верифікованих статистичних даних, ми отримаємо оптимальну для кожного з членів управлінського персоналу тривалість їх робочої зміни, при якій вони приносять для підприємства максимально можливий для них прибуток. Отримані результати можна буде використати при розробці ефективної моделі нематеріальної мотивації, основу якої складе корегування тривалості робочого дня для кожного працівника індивідуально. Ця модель дозволить підвищити ефективність праці персоналу і отримати максимально можливий прибуток при оптимальній тривалості зміни.

2.4 Методи кількісного розрахунку підвищення спільної діяльності на підприємстві

Питання, викладені в цьому розділі, мають високий рівень актуальності [76], бо практика менеджменту свідчить про те, що для успішного досягнення цілей, поставлених перед колективом будь-якої ієрархії, починаючи від виробничої дільниці і закінчуючи підприємством в цілому, ролі керівника та лідера повинні бути замкнуті на одній людині щоб уникнути неконструктивних конфліктів і переділу влади, які негативно впливають на

внутрішній соціально-психологічний клімат в колективі та різко знижують загальну ефективність його роботи в цілому.

Проведений аналіз останніх публікацій і досліджень показав, що питання виявлення лідера серед членів колективу розглядався багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими серед яких варто виділити І. Адізеса [77], А. Іщенко [78], О.Є. Кузьміна [81] та ін. Питання адекватної ідентифікації лідера як керівника також були розглянуті деякими вітчизняними вченими з точки зору отримання кінцевої економічної мети, такої, наприклад, як отримання додаткових інвестицій [86] або додатковий приріст прибутку [91].

Також заслуговують на увагу різні методики, що визначають набір якостей, які характеризують лідера, або схильність певних типів людей до лідерства. Серед таких методик слід виділити методики про набір якостей Е. Богардуса [88], теорію лідерських якостей Р. Стогдилла [92], типологію К. Юнга [89] і Маєр-Бріггс [90], діхотомічну методику Шияна-Никифорової [54], модель множинних зв'язків Юкла [87]. Дані методи дозволяють з відносно високою часткою ймовірності шляхом тестування або інтерв'ювання визначити потенційного лідера в кожному конкретному випадку за умови правдивості відповідей респондента.

Як правило, широко використовуються сьогодні методи і технології виявлення лідера які мають безпосередній прямий контакт з респондентом, шляхом використання ігрових та тренінгових методів, метод інтерв'ю та спостереження, експертних методів, що може привести до спотворення первинних результатів, в силу деякого психологічного дискомфорту респондента і значного зниження коректності результатів, отриманих за допомогою цих методів, при їх використанні в подальших дослідженнях. Використання непрямих методів ідентифікації лідера дозволяє уникнути цих недоліків.

У науковій літературі широко описані різні методи [77-85, 87, 90, 92] з якісними висновками щодо визначення реального лідера в колективі серед його членів, але існує вкрай мало науково обґрунтованих методів, що дозволяють побічно отримати кількісні результати, які могли б підтвердити або спростувати правильність вибору вже існуючого керівника як лідера в кожному конкретному колективі. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки такого методу з використанням інструментарію соціально-психологічних технологій.

Найбільш важливою професійною рисою керівника є вміння сформувати ефективну, згуртовану команду під своїм керівництвом і не володіючи якостями лідера, більш того, не будучи авторитетом для своїх підлеглих, керівник не зможе ефективно управляти таким колективом, і цілі, поставлені ним, будуть відкрито чи таємно саботуватися, що сповільнить їх досягнення або зробить взагалі таке неможливим.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що однією з основних проблем в сфері управління персоналом є ідентифікація керівника як реального лідера команди. Тотожність керівника і лідера в одній особі дозволяє уникнути багатьох потенційних труднощів, пов'язаних з виникненням неконструктивних конфліктів всередині колективу, при розподілі реальної влади і скоротити непродуктивні витрати часу роботи колективу до мінімуму.

Як вже було зазначено раніше, в основному при ідентифікації лідера в колективі використовуються прямі методи, такі як метод інтерв'ю та ігровий метод, тренінговий метод і метод спостереження, які:

- по-перше, в основному мають на увазі безпосередній контакт з респондентом, що може спричинити спотворення його відповідей або дій, в силу впливу об'єктивних психологічних факторів [79 84];

- по-друге, розглянуті методики, як правило, рекомендується використовувати на ранніх стадіях формування колективу для виявлення лідера і призначення його на посаду керівника;

- по-третє, найбільш широко застосовувані методики [85, 87 88 90 92] дозволяють отримати якісний результат ідентифікації кожного конкретного респондента як потенційного лідера, а не результат ідентифікації лідера як вже реально існуючого керівника.

Для вирішення цих проблем запропоновано використовувати метод прямої ідентифікації з використанням соціально-психологічних технологій, в основу яких покладено інструментарій соціометрії, запропонований ще Дж. Морено [82]. Соціометрична техніка, розроблена Дж. Морено, використовується для діагностики міжособистісних і міжгрупових відносин з метою їх зміни, покращення і вдосконалення. За допомогою соціометрії можна вивчати типологію соціальної поведінки людей в умовах колективної діяльності, виносити судження про соціально-психологічну сумісність членів колективу, який має свою відокремлену внутрішню соціально-психологічну структуру. Утворення цієї соціально-психологічної структу-

ри обумовлено багатьма об'єктивними і суб'єктивними факторами, але, сформувавшись, вона сама має великий вплив на колектив і особистість і є об'єктивно існуючим явищем. Про важливість сприятливого соціально-психологічного клімату можна судити з тих обставин, що поганий настрій знижує ефективність роботи колективу до 30 % [83 85], тому керівник повинен бути уважним, знати і враховувати психологічний клімат в колективі. Оскільки керівник може цілеспрямовано впливати на обставини, то він може змінювати соціально-психологічний клімат в позитивному напрямку, але тільки за умови, що офіційний керівник бути лідером, і з позиції свого авторитету виконує необхідні корективи.

Також, соціометрія дозволяє: виміряти ступінь згуртованості (роз'єднаності) групи, визначити «соціометричні позиції», тобто порівняльний авторитет членів групи за ознаками симпатії (антипатії), де на крайніх полюсах знаходяться лідер і той, ким нехтують; зафіксувати угруповання, на чолі яких можуть бути свої неформальні лідери. За допомогою цього методу можна виявити неконфліктні і конфліктні (напружені) ділянки. Також використання соціометрії дозволяє проводити вимірювання авторитету формального і неформального лідерів для перегруповання людей в командах так, щоб знизити напруженість в колективі, що виникає через взаємну неприязнь деяких членів групи, і підвищити ефективність роботи команди в цілому [76].

Для досягнення найбільшої достовірності результатів при ідентифікації керівника як лідера використовуємо такі соціометричні параметри:

1. Коефіцієнт згуртованості – класичний показник, який відображає психологічну сумісність колективу в цілому, і багато в чому залежить від авторитету керівника як лідера колективу. Одним з непрямих показників, які, на нашу думку, ідентифікують керівника як лідера де показник згуртованості колективу. Згуртованість колективу проявляється в силі тяжіння до нього його членів, можливості їх спільного впливу на окремого індивідуума. Згуртованість обумовлена тяжінням людей один до одного в пошуках допомоги або підтримки при досягненні поставлених перед ними цілей. Згуртованість колективу, задоволеність людей своєю приналежністю до нього залежить також від їх психологічної і соціально-психологічної сумісності. Основу першої становить відповідність темпераментів членів колективу; основу другої – відповідність професійних і моральних якостей. Результати багатьох соціологічних досліджень свідчать про існування прямої

залежності між згуртованістю колективу і ефективністю результатів його спільної діяльності [82, 43], що непрямо підтверджує правильність ідеї ідентифікації керівника як лідера колективу.

2. Показник соціометричного статусу, який відображає здатність індивідуума (в даному випадку члена колективу) як елемента соціометричної структури займати певну просторову позицію в ній, тобто певним чином співвідноситися з іншими елементами цієї структури.

3. Показник емоційної експансивності, який відображає потребу індивідуума у співпраці, спільній діяльності, з психологічної точки зору характеризує потребу індивідуума в спілкуванні.

4. Індекс взаємності – визначає питому вагу позитивних діадем у колективі.

5. Показник конфліктності визначає питому вагу негативних діадем і відображає напруженість відносин в колективі.

Класичний інструментарій соціометрії [82, 83] виділяє, так само як найбільш поширені, показники референтності і взаємності, але для цілей нашого дослідження вони не представляють інтересу.

Показники 1-5 були об'єднані в систему [43], на основі якої виведений єдиний інтегральний показник впливу міжособистісних відносин на рівень результативності праці всього колективу I_c . При цьому був використаний експертний метод з розрахунком коефіцієнта конкордації та метод синтезу [43]:

$$I_c = q_1 \cdot W_c + q_2 \cdot P_c, \quad (2.28)$$

де W_c - показник ділового комфорту; P_c - показник психологічного комфорту; q_1 і q_2 - питома вага яких відповідає впливу кожного з показників комфорту.

Ця вага буде залежати, в загальному контексті управління виробничим колективом, від тих завдань, які будуть поставлені керівництвом підприємства. Їх можна або визначити експериментально, або задати при поміі керівництва підприємства, або знайти за допомогою експертів.

Значення $I_c \rightarrow 1$ буде відповідати високому рівню результативності спільної діяльності колективу і свідчити про те, що цей виробничий колектив являє собою єдине ціле, є згуртованим і пристосованим до спільної роботи під керівництвом чинного начальника. Значення $I_c \rightarrow 0,5$ характери-

зує колектив, який знаходиться на стадії формування, а значення $I_c \rightarrow 0$ відповідають колективу, який є неефективним в своїй спільній роботі. При відсутності негативних і байдужих виборів максимальна результативність спільної діяльності колективу, виміряна за допомогою I_c , дорівнює 1.

Для вирішення поставленого в роботі завдання і підвищення точності результатів, отриманих при використанні методу непрямой ідентифікації керівника як лідера, необхідно вибрати конкретний момент часу t , для якого і будуть проводитися розрахунки.

Слід зазначити, що момент часу t , обраний для дослідження, може належати як статичному, так і динамічному ряду. У першому випадку, в другому випадку $t \rightarrow \max$.

Вибравши певний момент часу і розрахувавши для нього I_c , ми можемо розрахувати величину невикористаного потенціалу спільної економічної діяльності досліджуваного колективу, під керівництвом чинного начальника. Чисельне значення отриманого результату дасть можливість на основі використання соціально-психологічних технологій непрямой ідентифікувати вірність тотожності керівника і лідера в даному колективі.

Позначимо невикористаний потенціал спільної економічної діяльності досліджуваного колективу під керівництвом чинного начальника показником k , який можна розрахувати, виходячи з такої формули:

$$k_t = 1 - I_{c_t} . \quad (2.29)$$

Відповідно до формули (2.29) найбільш результативною буде спільна робота такого колективу, де виконується умова:

$$k_t = (1 - I_{c_t}) \rightarrow \min . \quad (2.30)$$

Виконання цієї умови свідчить про те, що результативність спільної економічної діяльності колективу наближається до максимально можливої з позиції використання соціально-психологічних факторів. В іншому випадку виконується умова:

$$k_t = (1 - I_{c_t}) \rightarrow \max , \quad (2.31)$$

Прагнення до максимуму говорить про те, що соціально-психологічний клімат в колективі під керівництвом чинного начальника не є позитивним, в такому колективі склалися такі відносини між його членами, які негативно впливають на результати діяльності колективу, його працівники не вважають свій колектив досить професійним, кожен працівник такого колективу активно не згоден працювати і спілкуватися ні з яким іншим членом цього колективу, а чинний керівник не є реальним авторитетним лідером для своїх підлеглих.

Уявімо метод непрямой ідентифікації керівника як лідера з використанням соціально-психологічних технологій у вигляді алгоритму деяких послідовних дій.

1. Збір первинних даних в обраний будь – який момент часу t .
2. Первісна обробка отриманих даних.
3. Розрахунок коефіцієнта згуртованості колективу.
4. Верифікація розрахованого результату коефіцієнта згуртованості колективу. При цьому слід зазначити, що якщо цей $< 0,5$, то соціально-психологічний клімат в колективі бути негативному і такий колектив є не-сформованим [4], що, з нашої точки зору, непрямом свідчить про невірність ідентифікації керівника як лідера.

5. Вибір варіанта дій:

а) при виборі варіанта дій, коли коефіцієнт згуртованості (КСП) дорівнює або більший $0,5$, необхідно провести аналіз ситуації з наступними коригувальними діями, після чого відбувається циклічне повернення до пункту 1;

б) при виборі варіанта дій, при якому коефіцієнт згуртованості більший $0,5$ – розрахунок I_c .

6. Інтерпретація результатів:

а) якщо $k_t = 1$ або $k_t > 0,5$ – існує висока ймовірність того, що не вірно ідентифікований керівник як лідер, отже, необхідно провести аналіз ситуації з наступними коригувальними діями, після чого відбувається циклічне повернення до пункту 1;

б) якщо $k_t > 0,5$ – існує висока ймовірність того, що в даному колективі в обраний t -який момент часу керівник як лідер ідентифікований вірно.

Схематично відобразимо вищеописаний алгоритм на рис. 2.5. Як видно з рис. 2.5 можливе не одне, а два циклічних повторення застосування

розробленого методу: на ранній і кінцевій стадії. У першому випадку це дає можливість оперативної корекції існуючої ситуації, що дозволяє уникнути зайвих розрахунків, які в кінцевому результаті, шляхом використання другого циклу, привели б дослідника до первісної дії алгоритму.

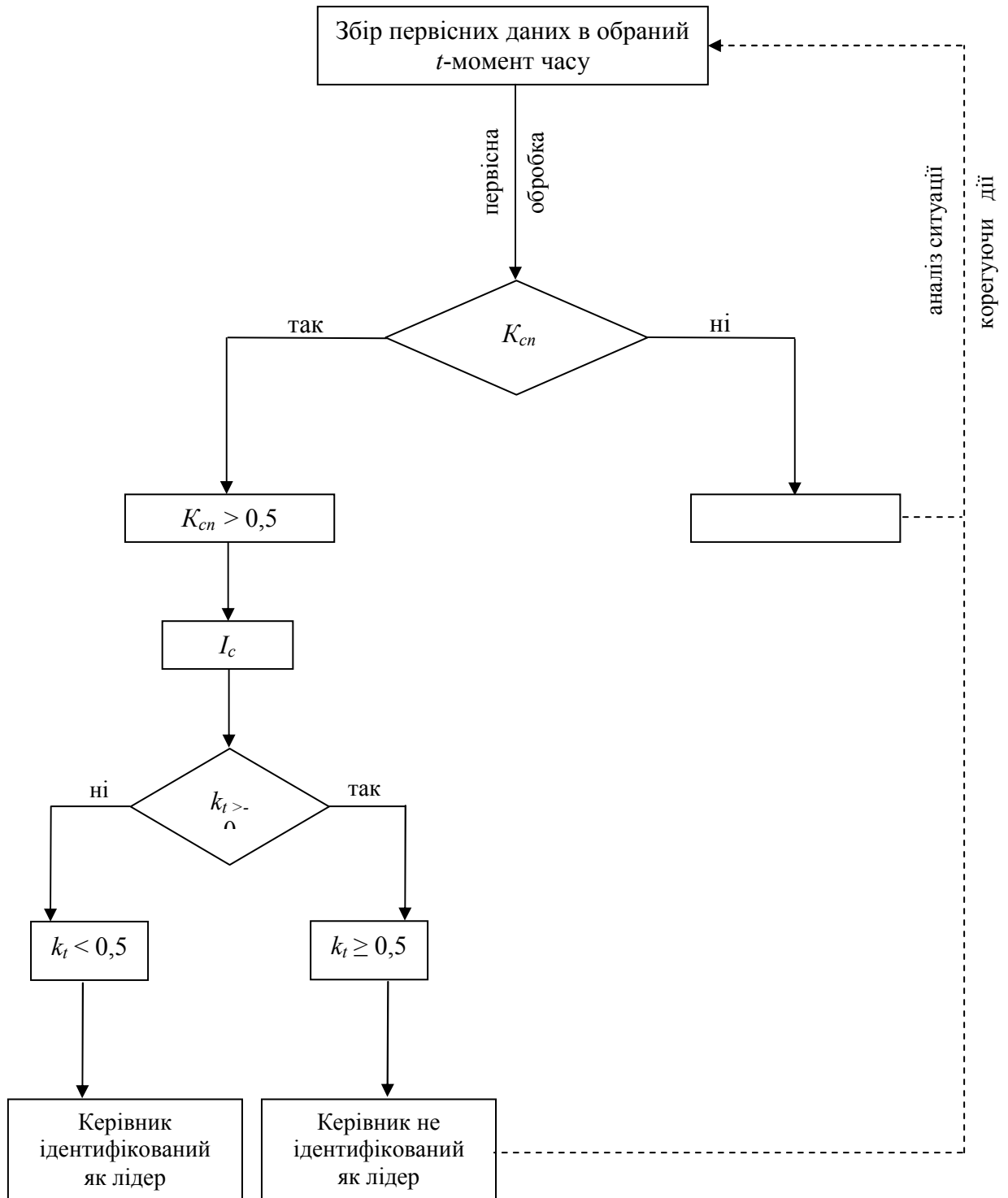


Рисунок 2.5 - Алгоритм методу непрямої ідентифікації керівника як лідера в будь – який момент часу t

Використання циклічності на кінцевій стадії дає можливість постійного моніторингу тотожності керівника і лідера в залежності від зміни чинників в кожен конкретний реальний момент часу t .

Метод непрямої ідентифікації керівника як лідера дозволяє визначити замкнутість ролі керівника і реального лідера на одну людину не тільки з кінцевими якісними, а й кількісними результатами, при чому прагнення загального кількісного результату до одиниці свідчить про те, що керівник як лідер був ідентифікований вірно і невикористаний потенціал колективу під його керівництвом прагне до свого загального мінімуму.

Відмітною рисою розробленого методу є можливість його циклічного застосування в залежності від показника k в різні проміжки t -моментів часу, що дає можливість постійного моніторингу тотожності керівника і лідера в залежності від зміни чинників в кожен конкретний реальний момент часу. Крім того, метод дозволяє отримати кількісні результати невикористаного потенціалу ефективної роботи колективу в цілому і відповідно до отриманого результату зробити низку дій, які приведуть до максимального його зменшення.

Слід відмітити, що в сучасному менеджменті персоналу основна увага зосереджена на загальних методах управління працівниками підприємства, широкоживаних методиках мотивації та стимулювання персоналу, які у більшості випадків ґрунтуються на матеріальних методах мотивації. Використання соціально-психологічних та соціометричних методик зводиться в основному до рекомендацій щодо створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та сумісності членів колективу за психологічними та соціометричними параметрами, а питання оцінювання кількісного впливу соціально-психологічних факторів на ефективність спільної діяльності персоналу розглянуті недостатньо [93].

Проведений аналіз публікацій свідчить про те, що питанням використання соціометричних та соціально-психологічних показників в контексті створення позитивного соціально-психологічного клімату в середині колективу та його вплив на ефективність спільної економічної діяльності також приділялась значна увага науковців, таких як Я.Л. Морено [82], І.П. Волков [83], В.Г. Ковальчук [96] та ін., але питання кількісного впливу соціально-психологічних параметрів на кінцевий результат діяльності підприємства розглянуті недостатньо. Саме тому є актуальною розробка методу кількісного розрахунку потенціалу підвищення спільної економічної дія-

льності на основі соціометричних та психологічних показників спільної діяльності колективу.

Серед багатьох індексів та коефіцієнтів, які характеризують міжособові відношення, в попередніх роботах авторів [43, 58, 76] було виділено п'ять основних показників, такі як коефіцієнт згуртованості (K_{32}), показник загального соціометричного статусу ($C_{заг.i}^*$), показник загальної емоційної експансивності ($E_{заг.i}^*$), показник конфліктності та індекс психологічної взаємності [43–58], за результатами кожного з яких можна було визначити позитивні чи негативні тенденції всередині досліджуваного колективу. Шляхом подальшого дослідження ці показники було інтегровано до системи, на основі якої виведено єдиний інтегральний показник впливу міжособових відношень на рівень результативності праці всього колективу I_c (2.28) [43, 76]. При цьому використано експертний метод (з розрахунком коефіцієнта конкордації) та метод синтезу. В формулі (2.28) q_1 та q_2 – ваги, які відповідають впливу кожного із цих показників, при цьому обов'язково виконується умова

$$q_1 + q_2 = 1, \quad (2.32)$$

де $q_1 \in [0, 1]$ і $q_2 \in [0, 1]$.

Для визначення конкретної кількісної ваги q_1 та q_2 було проведено експертне опитування [43], за результатами якого отримано співвідношення цих показників: $q_1 = 60\%$ та $q_2 = 40\%$. Для перевірки коректності даних було проведено розрахунок коефіцієнта конкордації. Отримані результати дозволяють стверджувати, що узгодженість думок експертів є задовільною, а отже результати експертного дослідження є коректними. Використовуючи отримані узгоджені значення коефіцієнтів q_1 та q_2 (табл. 2.2.) перевіримо їх розраховане значення щодо меж рекомендованої статистичної похибки для економічних показників, яка становить $\pm 20\%$ [97]. За формулами (2.33)–(2.35) та вихідними даними табл. 2.2 розрахуємо реальну похибку по коефіцієнтах q_1 та q_2 , а результати зведемо в табл. 2.3.

Таблиця 2.2 – Скорегована експертна оцінка інтегральних показників

Показник	Експерт																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
q_1	60	40	70	80	40	40	70	60	55	80	75	70	60	65	60	40	80	75	65	65	70	60
q_2	40	60	30	20	60	50	30	40	45	20	25	30	40	35	40	60	20	25	35	35	30	40

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}, \quad (2.33)$$

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})^2}{N}; \quad (2.34)$$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}; \quad (2.35)$$

де \bar{X} – середнє значення показника; X_i – значення показника; N – кількість показників.

За результатами розрахунків (табл. 2.3) похибка не виходе за межі рекомендованої, а отже результати дослідження можна вважати достовірними та коректними.

Оскільки визначені відсотки коефіцієнтів q_1 та q_2 є достовірними, то формула (2.28) інтерпретуються до такої:

$$I_c = 0,6 \cdot W_c + 0,4 \cdot P_c. \quad (2.36)$$

Виходячи з формули (2.36) та граничної межі I_c , яка дорівнює одиниці, формулу (2.29) можна інтерпретувати як величину потенціалу можливого підвищення спільної економічної діяльності колективу ($I_{c_{\text{док}}}$). Відповідно виконання умови за формулою (2.30) свідчить про те, що результативність спільної економічної діяльності колективу наближається до максимально можливої з позиції використання соціально-психологічних чинників. В протилежному випадку, виконання умови (2.31) свідчить про те, що соціально-психологічний клімат у колективі не є позитивним та задовільним, у колективі склалися такі відносини між його членами, які нега-

тивно впливають на результати діяльності колективу, його працівники не вважають свій колектив достатньо професійним, кожен працівник такого колективу активно не згоден працювати та спілкуватися ні з яким іншим членом цього колективу.

Таблиця 2.3 – Розрахунок похибки коефіцієнтів q_1 та q_2

Показник	q_1				q_2			
$\sum_{i=1}^N X_n$	1380				810,000			
\bar{X}	62,727				36,818			
$X_n - \bar{X}$	-2,7270	7,2730	-2,7270	2,2730	3,1820	-6,8180	3,1820	-1,8180
	-22,7270	-2,7270	2,2730	2,2730	23,1820	3,1820	-1,8180	-1,8180
	7,2730	-7,7270	-2,7270	7,2730	-6,8180	8,1820	3,1820	-6,8180
	17,2730	17,2730	-	-	-16,8180	-	23,1820	3,1820
	-22,7270	12,2730	17,2730	-	23,1820	-	-	-
	-22,7270	7,2730	12,2730	-	13,1820	-6,8180	-	-
$\sum_{i=1}^N (X_n - \bar{X})^2$	3586,3636				3227,2727			
σ^2	163,0165				146,6942			
σ	12,768				12,112			
похибка, \pm	$\pm 10, 175 \%$				$\pm 16, 45 \%$			

Величина $P_{\text{одк}}$, що виражена у відсотках, показує на скільки можливо збільшити результативність спільної економічної діяльності колективу, використовуючи соціально-психологічні чинники мотивування персоналу і створюючи позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, а також підвищуючи показник ділового комфорту колективу, шляхом підвищення професійного рівня кожного члена колективу.

На основі вищенаведеного розробимо метод кількісного розрахунку потенціалу покращення спільної економічної діяльності, послідовність етапів якого наведена нижче, а алгоритм розрахунку якого подано на рис. 2.6.

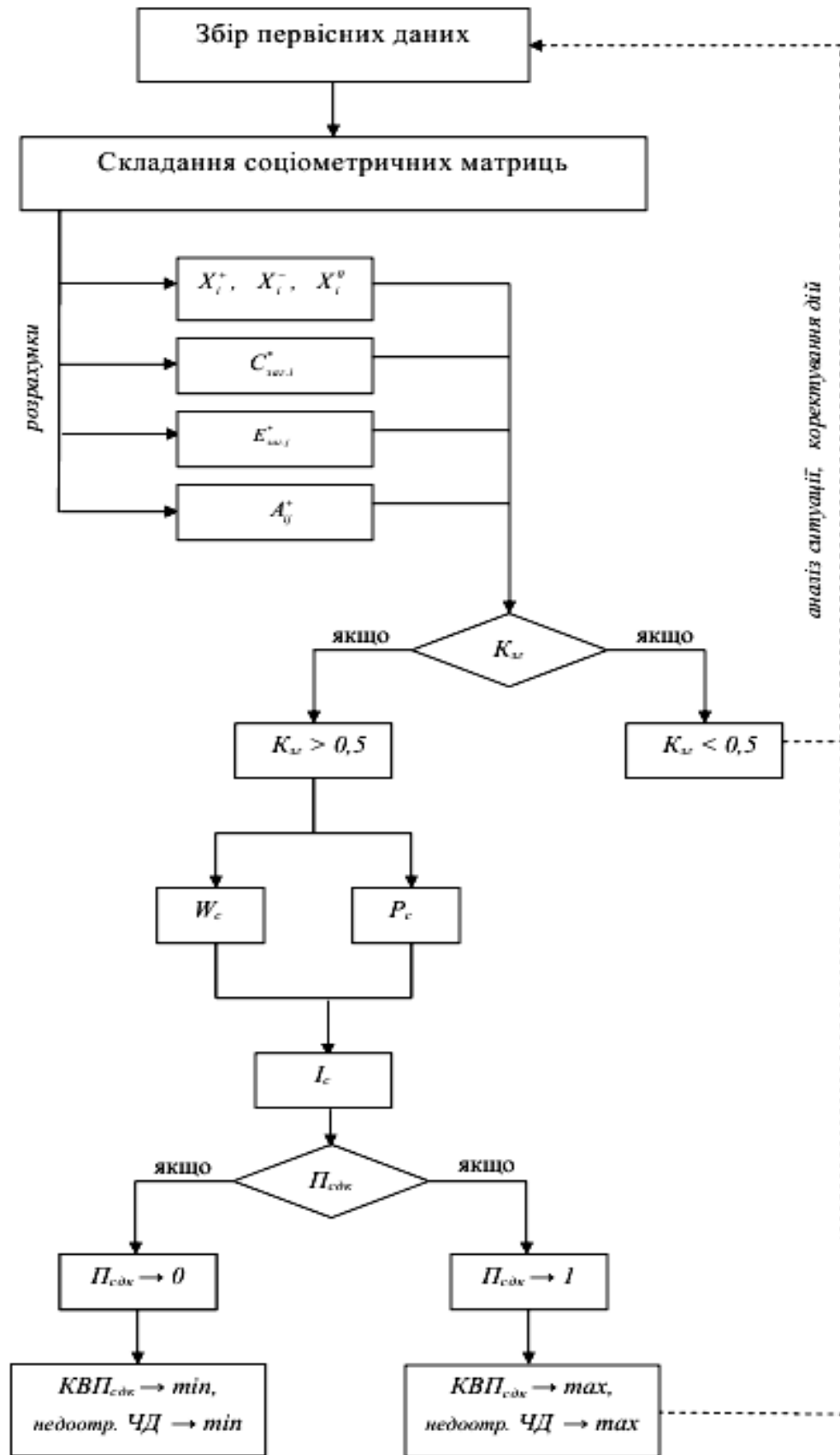


Рисунок 2.6 – Алгоритм методу кількісного розрахунку потенціалу підвищення спільної економічної діяльності

Послідовність етапів методу кількісного розрахунку потенціалу покращення спільної економічної діяльності:

1. Проведення тестування всіх членів досліджуваного колективу;
2. Складання соціометричних матриць тестування.
3. Обробка соціометричних матриць тестування:
 - а) складання матриці кількості зроблених позитивних, негативних та байдужих виборів;
 - б) складання матриці соціометричного статусу всіх працівників;
 - в) складання матриці емоціональної експансивності всіх працівників;
 - г) складання матриці визначення кількості дуальних пар.
4. Розрахунок коефіцієнта згуртованості колективу та перевірка обов'язкової умови, ($K_{32} > 0,5$);

На рис.2.6. X_i^+ – кількість позитивних виборів групи;

X_i^- – кількість негативних виборів групи;

X_i^0 – кількість байдужих виборів групи ;

A_{ij}^+ – кількість позитивних дуальних пар у групі;

$KBП_{cdk}$ – кількісне вираження потенціалу можливого підвищення спільної економічної діяльності колективу, гр. од.;

ЧД – чистий дохід, гр. од.

5. Розрахунок показників W_c та P_c ;
6. Розрахунок єдиного інтегрального показника результативності спільної економічної діяльності колективу I_c .
7. Розрахунок потенціалу можливого підвищення спільної економічної діяльності колективу у відносному вираженні;
8. Розрахунок потенціалу можливого підвищення спільної економічної діяльності колективу у кількісному вираженні за формулою (2.37):

$$KBП_{cdk} = \Pi_{cdk} \times \gamma \times ЧДП, \quad (2.37)$$

де ЧДП – чистий дохід підприємства; γ – частка чистого доходу підприємства, що є результатом роботи досліджуваного колективу, при цьому обов'язково виконується умова $\gamma \in [0, 1]$.

Частку чистого доходу підприємства можна знайти або за допомогою математичних інструментів (якщо є точне кількісне вираження доходу досліджуваного колективу у грошовій масі, наприклад, виробничого цеху чи дільниці), або за допомогою узгодженої експертної оцінки (якщо ж точне кількісне вираження доходу досліджуваного колективу у грошовій масі не є можливим, наприклад, відділ головного конструктора чи відділ менеджменту).

Використовуючи алгоритм, наведений на рис. 2.6, та результати проведеного експертного дослідження [43], розрахуємо за формулами (2.28) та (2.37) потенціал підвищення спільної економічної діяльності працівників окремих колективів на досліджуваних підприємствах.

$$1. P_{\text{сдк}} = 1 - \frac{85,13}{100} = 0,1487;$$

$$КВП_{\text{сдк}} = 0,1487 \times 351270 = 52233,85 \text{ грн.}$$

$$2. P_{\text{сдк}} = 1 - \frac{91,28}{100} = 0,0872;$$

$$КВП_{\text{сдк}} = 0,0872 \times 162800 = 14196,16 \text{ грн.}$$

$$3. P_{\text{сдк}} = 1 - \frac{89,3}{100} = 0,107;$$

$$КВП_{\text{сдк}} = 0,107 \times 52200 = 5585,4 \text{ грн.}$$

$$4. P_{\text{сдк}} = 1 - \frac{76,12}{100} = 0,2388;$$

$$КВП_{\text{сдк}} = 0,2388 \times 14916 = 3561,94 \text{ грн.}$$

$$5. P_{\text{сдк}} = 1 - \frac{82}{100} = 0,18;$$

$$КВП_{\text{сдк}} = 0,18 \times 22240 = 4003,2 \text{ грн.}$$

$$6. P_{\text{сдк}} = 1 - \frac{91,42}{100} = 0,0858;$$

$$КВП_{\text{сдк}} = 0,0858 \times 111180 = 9539,244 \text{ грн.}$$

$$7. P_{\text{сдк}} = 1 - \frac{77,1}{100} = 0,229;$$

$$КВП_{сдж} = 0,229 \times 56062 = 12838,198 \text{ грн.}$$

$$8. P_{сдж} = 1 - \frac{74,35}{100} = 0,2565 ;$$

$$КВП_{сдж} = 0,2565 \times 76496 = 19621,224 \text{ грн.}$$

Результати розрахунків зведемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати розрахунку потенціалу підвищення спільної економічної діяльності за розробленим методом

№	Показник	Підприємство № 1	Підприємство № 2	Підприємство № 3	Підприємство № 4	Підприємство № 5	Підприємство № 6	Підприємство № 7	Підприємство № 8
1.	Частина чистого доходу, який виробили досліджувані колективи, грн.[43, 72]	351270	162800	52200	14916	22240	111180	56062	76496
2.	Інтегральний показник результативності спільної економічної діяльності колективу, % [43, 93]	85,13	91,28	89,3	76,12	82	91,42	77,1	74,35
3.	Потенціал підвищення спільної економічної діяльності, %	14,87	8,72	10,7	23,88	18	8,58	22,9	25,65
4.	Потенціал підвищення спільної економічної діяльності, грн.	52233,9	14196,2	5585,4	3561,9	4003,2	9539,2	12838,2	19621,2

Результати, представлені в табл. 2.4, свідчать про те, що розроблений метод кількісного розрахунку потенціалу підвищення спільної економічної діяльності на основі єдиного інтегрального показника ефективності спільної діяльності колективу I_c є коректним за статистичним критерієм, модель його розрахунку, представлена алгоритмом дій на рис. 2.6, є логічною і послідовною; практичне застосування розробленого методу є ефективним, бо дозволяє виявити невикористаний потенціал підвищення чистого доходу підприємства мінімізацією витрат матеріальних ресурсів.