

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

На правах рукопису

**БОДАРЕЦЬКА ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА**

УДК 330.341.1:331.101.3]:[658:621

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Дисертаційна робота на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

*Ідентичність всіх примірників дисертації*

**ЗАСВІДЧУЮ:**

*Учений секретар спеціалізованої  
вченої ради*

**/ Завербний А.С. /**

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор

**Мельник Ольга Григорівна**

Львів – 2016

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| Вступ .....  | 4   |
| Розділ 1. Теоретико-прикладні положення з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств ..... | 12  |
| 1.1. Сутність та характеристика інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств .....                                     | 12  |
| 1.2. Типологія технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств .....   | 37  |
| 1.3. Принципи формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств .....                             | 49  |
| Висновки за розділом 1 .....   | 63  |
| Розділ 2. Аналізування технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств .....   | 66  |
| 2.1. Характеристика існуючих технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств.....  | 66  |
| 2.2. Аналізування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств .....  | 87  |
| 2.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств .....                  | 103 |
| Висновки за розділом 2 .....   | 118 |
| Розділ 3. Інструментарій підвищення інноваційного рівня технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств .....                          | 122 |
| 3.1. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств .....       | 122 |
| 3.2. Ключові показники ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу .....                  | 142 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.3. Управлінський супровід формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств ..... | 164 |
| Висновки за розділом 3 .....   | 187 |
| Висновки .....   | 190 |
| Список використаних джерел .....   | 193 |
| Додатки .....  | 227 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ринкові умови господарювання, глобалізаційні процеси та посилення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність кардинальної зміни систем мотивування персоналу більшості вітчизняних машинобудівних підприємств. В сучасних умовах важливо не лише зацікавлювати працівників, а й створювати умови для їхньої мотивованості досягати стратегічних та тактичних цілей, а також реалізувати місію, візію і стратегію. Дієві інноваційні технології мотивування дають змогу підвищити ефективність та якість роботи персоналу, стимулюють ініціативність, інноваційність і креативність працівників, підвищують рівень корпоративної культури, а також дають змогу машинобудівним підприємствам покращувати свої конкурентні позиції у бізнес-середовищі завдяки людському чиннику.

В умовах сьогодення з'являється необхідність більш ґрунтовного підходу до мотивування працівників і використання з цією метою різноманітних інноваційних технологій. У цій сфері важливо чітко визначати потреби цільової аудиторії (якою є працівники), використовувати інноваційні прийоми та методи, будувати дієву систему прямого і зворотного зв'язку, формалізувати структуру відповідних бізнес-процесів, впроваджувати програмні та апаратні засоби їхнього автоматизування тощо. Таким чином, актуалізується необхідність розроблення теоретичних і прикладних положень з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств.

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері інноваційних технологій мотивування персоналу зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці Є. Абаєвої, І. Алексеєва, С. Алексеєвої, М. Альберта, Л. Балабанової, С. Богачова, В. Боднара, О. Виноградової, Ю. Вінтюка, О. Вовк, В. Гацури, Г. Гончарова, О. Горячки, К. Гурової, В. Данюка, В. Діденка, Г. Дмитренка, Н. Дорошенко, С. Дуди, Т. Єгоркіної, О. Єськова, Г. Завіновської, Г. Захарчин, С. Іванова, Г. Іванченко,

Є. Ільїна, О. Іляш, А. Кабанова, С. Каверина, П. Каневської, О. Кислюка, М. Клименка, Л. Кльоби, А. Колота, О. Конкіної, Є. Крикавського, О. Кузьміна, Л. Кучер, Ю. Леонової, А. Лебедевої, В. Літинської, А. Літягіна, П. Маковеєва, Н. Малої, І. Маринича, В. Матюшкіна, О. Мельник, М. Мескона, В. Мілашенка, Ю. Нікітіна, Р. Нікітіної, А. Новікової, Г. Осовської, Л. Пельтека, Й. Петровича, М. Письменної, Н. Полянського, Ж. Поплавської, І. Скворцова, Є. Тарасевича, О. Філатової, О. Чернушкіної, Н. Чухрай, Є. Шарапатової, О. Ястремської, В. Яцури та ін. Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «мотивування», типологія стимулів, мотивів і методів мотивування, виявлення взаємозв'язку мотивування з інноваційним розвитком організацій, обґрунтування способів мінімізування демотиваційних чинників, виокремлення системи показників оцінювання результатів мотивування, забезпечення «мотиваційної гігієни», оптимізування базової та бонусної частин заробітної плати тощо.

Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, потребує розвитку типологія та змістове наповнення видів технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Виникає необхідність удосконалення методу ідентифікування необхідної масштабності зміни цих технологій, розвитку методу вибору зовнішніх провайдерів їхнього формування та використання, а також удосконалення методу діагностування компетентності HR-підрозділу у цій сфері. Не менш важливим є розроблення моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, а також удосконалення моделі побудови ключових показників ефективності HR-підрозділу з розроблення і використання таких технологій. Усе це зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мети та завдань.

**Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри зовнішньоекономічної та

митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка» (номер державної реєстрації 0113U001364).

Матеріали дисертації використані при розробленні науково-дослідної теми Національної металургійної академії України «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146, 2006-2017 рр.). Автором, зокрема, обґрунтовано принципи формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств (розділ 4 «Трудовий потенціал як складова інтеграції економічних та технічних процесів на виробництві», підр. 4.7 «Принципи формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств») (акт впровадження №594 від 24.11.2015 р.).

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Для досягнення зазначеної мети у роботі встановлено і розв'язано такі завдання:

- розвинути типологію та змістове наповнення видів технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств;
- удосконалити метод ідентифікування необхідної масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств;
- розвинути метод вибору зовнішніх провайдерів формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств;
- удосконалити метод діагностування компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств;
- удосконалити модель побудови ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств;

– розробити модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств.

*Об'єктом дослідження* є технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні та прикладні положення із формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств.

**Методи дослідження.** Для досягнення встановленої мети та розв'язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: порівняння, систематизації та узагальнення – для уточнення сутності й змісту понять «мотивування», «мотивація», «мотив», «стимул», «стимулювання», «технологія» (підр. 1.1), а також під час удосконалення типології видів технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування (підр. 1.2); морфологічного аналізу – для уточнення понятійно-категорійного апарату під час виконання роботи (усі розділи дисертації); групування – для виокремлення принципів формування і використання інноваційних технологій мотивування працівників машинобудівних підприємств (підр. 1.3); експертних оцінок й емпіричного дослідження – під час розроблення анкети для оцінювання існуючих технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах (підр. 2.1); методи опрацювання анкетних даних – для виявлення достовірності одержаних результатів опитування експертів (підр. 3.1); історико-хронологічного аналізу – для уточнення змістового наповнення поняття «технологія» (підр. 1.1); системного підходу – під час ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу (підр. 2.2), визначення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування працівників (підр. 3.2) та під час побудови моделі управлінського супроводу цих процесів (підр. 3.3); порівняльного аналізу – з метою вивчення й порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

(підр. 2.3); графічний – для наочного представлення теоретико-прикладного матеріалу роботи (усі розділи дисертації); аналізу і синтезу – для вивчення об’єкта і предмета дослідження (усі розділи дисертації).

Інформаційною базою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності вітчизняних машинобудівних підприємств, Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у такому:

*вперше:*

– розроблено модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств на засадах виокремлення складових (інформаційно-аналітичне забезпечення; аналізування; відбір і формування; впровадження та оперативне управління) і структурування етапів цих процесів, що дає змогу реалізувати планування необхідних робіт, установити критерії ефективності кожного етапу та підетапу, конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення і джерела його одержання, а також забезпечити системність дій у цьому напрямку;

*удосконалено:*

– метод діагностування компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на розрахунку сукупності найбільш репрезентативних індикаторів професійної й особистісної компетентності та дає змогу ухвалювати управлінські рішення щодо вибору суб’єктів зміни цих технологій на машинобудівних підприємствах;

– метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що вирізняється з-поміж існуючих системно-аналітичним обґрунтуванням ухвалення управлінських рішень у цій сфері, врахуванням попереднього, поточного та перспективного характеру



мотиваційної системи, а також можливістю забезпечення різного рівня деталізації робіт залежно від встановлених обмежень;

– модель визначення ключових показників ефективності (KPI) HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, яка відрізняється від наявних врахуванням стратегічних карт цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання;

*набули подальшого розвитку:*

– метод вибору зовнішніх провайдерів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, що, на відміну від існуючих, базується на відображених у критеріограмі результатах діагностування ключових критеріїв такого вибору у розрізі альтернативних варіантів;

– типологія видів технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, яка, на відміну від існуючих розробок, передбачає систематизацію їхніх різновидів за низкою виокремлених нових ознак (за рівнем новизни, джерелом виникнення необхідності у формуванні і впровадженні, рівнем індивідуалізації, джерелом походження, рівнем формалізування), що дає змогу обґрунтовано обирати види таких технологій під час удосконалення системи мотивування на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані у дисертації результати та розроблені рекомендації є комплексом теоретико-прикладних положень з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах. Безпосередню практичну значущість, зокрема, мають: метод ідентифікування необхідної масштабності змін існуючих технологій мотивування працівників на підприємствах машинобудування, модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу, метод вибору зовнішніх провайдерів цих процесів, а також метод діагностування компетентності HR-підрозділу у сфері розвитку інструментарію підвищення інноваційного рівня технологій мотивування.

Основні результати дисертаційної роботи впроваджені у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема: у ТОВ «Завод гідроарматури» (довідка №82 від 16.05.2016 р.), ТзОВ «Виробничо-комерційна фірма «Росток» (довідка №23 від 03.03.2015 р.), ТОВ «Промисловий парк «Термопластавтомат» (довідка №1 від 23.05.2016 р.), що засвідчує їхній прикладний характер.

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Підприємництво та менеджмент» (для студентів спеціальності 8.18010024 «Прикладна економіка») і «Менеджмент» (для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів, спеціалістів та магістрів (довідка №67-01-626 від 25.03.2016 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені у роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних і науково-методичних конференціях: «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, 19 листопада 2014 р.), «Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства» (м. Кам'янець-Подільський, 21-22 листопада 2014 р.), «Проблеми сталого розвитку економіки України в умовах інтеграційних процесів» (м. Ужгород, 5-6 грудня 2014 р.), «Реформування економіки України: стан та перспективи» (м. Київ, 25 грудня 2014 р.), «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» (м. Львів, 17-18 квітня 2015 р.), «Сучасні напрямки теоретичних та практичних досліджень в економічній науці» (м. Тернопіль, 27 лютого 2015 р.), «Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України» (м. Львів, 24 квітня 2015 р.), «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та

можливості» (м. Львів, 14-16 травня 2015 р.), «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Одеса, 4-5 червня 2015 р.), «Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика» (м. Хмельницький, 15-17 жовтня 2015 р.), «Розвиток економічної системи в контексті міжнародного співробітництва» (м. Київ, 21-22 серпня 2015 р.), «Тенденції сталого розвитку економіки країни: прогнози та пропозиції» (м. Львів, 28-29 серпня 2015 р.), «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (м. Львів, 14-15 квітня 2016 р.), «Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір» (м. Львів, 19-20 травня 2016 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 27 наукових праць, серед яких: 3 колективні монографії, 10 статей у наукових фахових виданнях України (з них 5 у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних), 14 тез доповідей на конференціях. Загальний обсяг опублікованих праць – 7,79 друк. арк., з них особисто автору належить 5,32 друк. арк.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 192 сторінки. Дисертаційна робота містить 12 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел із 311 найменувань, а також 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ З ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність та характеристика інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

У ринкових умовах господарювання для досягнення успіху в конкурентній боротьбі машинобудівні підприємства повинні швидко адаптуватись до зміни чинників зовнішнього середовища, а також спрямовувати свої зусилля на удосконалення пропонованої ринку продукції з метою якнайкращого задоволення потреб клієнтів. Досягнення цієї мети неможливе без участі людського чинника, який є визначальним для досягнення суб'єктом господарювання успіху у конкурентній боротьбі. Разом з тим, щоб людський капітал забезпечував підприємству машинобудування одержання очікуваного від нього результату, важливо використовувати дієві інноваційні технології мотивування працівників.

Слід зауважити, що в умовах динамічності зовнішнього середовища одним із першочергових чинників здобуття машинобудівними підприємствами стійких конкурентних переваг на ринку є ініціативна та злагоджена робота персоналу. У свою чергу забезпечити таку ініціативність та злагодженість можна насамперед завдяки використанню дієвих інноваційних мотиваційних технологій.

Як свідчить вивчення теорії і практики, перед більшістю вітчизняних підприємств машинобудування постає завдання кардинальної зміни системи мотивування. Очевидно, що такі заходи передбачають реалізацію низки складних завдань, адже вимагають поглибленої діагностики фактичних технологій мотивування та їх дієвості для того, щоб на основі цього

запропонувати нову, більш ефективну систему, яка сприятиме досягненню бізнес-цілей підприємства, оптимізуватиме витрати на оплату праці, забезпечуватиме залучення у штат організації найкращих фахівців тощо.

Теоретичне обґрунтування сутності мотивування є одним із найважливіших завдань під час виявлення й обґрунтування напрямів удосконалення існуючих технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування та підвищення їхнього інноваційного рівня. Відтак, є необхідним конкретизувати сутність цього поняття, а також пов'язаних із ним понять «стимулювання», «стимул», «мотив» та «мотивація».

Насамперед слід зауважити, що проблематика мотивування доволі ґрунтовно розглядається у різноманітних літературних джерелах з менеджменту, менеджменту персоналу, організування праці, управління трудовим потенціалом, економіки праці та соціально-трудова відносин тощо. Відтак, у цих джерелах поняття «мотивування» розглядається із різних позицій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Трактування поняття «мотивування» у літературних джерелах

| Літературні джерела   | Стор.  | Трактування поняття «мотивування»  |
|---|--------|--|
| 1   | 2      | 3  |
| Басаков М.И. Управление персоналом: [конспект лекций] / М.И. Басаков. – Изд-е 4-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 160 с.           | с. 83  | Зовнішнє або внутрішнє збудження людини до діяльності та засоби її ініціювання   |
| Виханский О.С. Менеджмент: [учебн. для экон. спец. вузов.] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высшая школа, 1994. – 224 с.      | с. 133 | Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей |
| Гріфін Р. Основи менеджменту: [підручник] / Р. Гріфін, В. Яцура / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с. | с. 354 | Сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей  |
| Дафт Р.Л. Менеджмент: [учебн. для вузов.] / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2000. – 211 с.  | с. 16  | Сили, що існують усередині людини або поза нею, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість до виконання певних дій   |
| Діденко В.М. Менеджмент: [підручн.] / В.М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.  | с. 207 | Причина, що спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети  |

## Продовження табл. 1.1

| 1   | 2      | 3  |
|---|--------|--|
| Єгоршин А.П. Управление персоналом: [учебн. для вузов]. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.  | с. 457 | Процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей  |
| Єськов О.Л. Развитие механизма мотивации труда в системе производственного менеджмента большого предприятия: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Єськов О. Л. – Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с. | с. 9   | Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети   |
| Кабанов А. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий / А. Кабанов // Кадровик. – 2008. – №6. – С. 4-6.  | с. 5   | Результат індивідуально орієнтованого стимулювання праці персоналу   |
| Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посібн.] / О. Кириченко, І. Кавас, А. Ятченко. – 2-е вид., доп. – К.: Видавничий дім «Фінансист», 2000. – 635 с.  | с. 128 | Процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників   |
| Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: [навч. посібн.] / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлін. – Херсон: Олді. – плюс. – 2006. – 288 с.   | с. 68  | Сукупність рушійних сил (зовнішніх і внутрішніх), які спонукають людину до виконання певних дій (свідомих чи несвідомих)   |
| Колот А.М. Мотивация персонала: [підручн.]. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.  | с. 12  | Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації; це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини |
| Кузьмін О.Є. Основы менеджмента: [підручн.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.   | с. 156 | Вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації  |

## Продовження табл. 1.1

| 1   | 2      | 3  |
|---|--------|--|
| Макаренко С.С. Формування мотивації досягнень в структурі мотиваційної сфери особистості вчителя / С.С. Макаренко // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2013. – №1. – С. 314-323.                          | с. 315 | Сукупність цілей, потреб і мотивів, які стимулюють людину прагнути до досягнення цілей у всіх сферах життєдіяльності і бути активною в їх досягненні   |
| Мала Н.Т. Дослідження мотиваційної моделі поведінки керівника: методичні підходи / Н.Т. Мала // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2006. – № 552. – С. 255-259.                                    | с. 257 | Динамічний процес внутрішнього психологічного і фізіологічного управління працівника, який містить його ініціативу, організування діяльності, підтримку та спрямований на досягнення особистих цілей і цілей організації   |
| Менеджмент: [навч. посібн.] / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. – За заг. ред. проф. Г.Є. Мошека. – К.: Кондор, 2009. – 392 с.   | с. 117 | Усвідомлена причина, підстава для якоїсь дії чи вчинків людини   |
| Мескон М. Основы менеджмента: [учебн. пособ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1994. – 702 с.   | с. 360 | Процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації  |
| Пилипенко А.А. Менеджмент: [підручн.] / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, І.П. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.   | с. 204 | Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину, задають межі й форми діяльності, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей   |
| Полянский Н. Мотивация персонала на промышленных предприятия / Н. Полянский // Менеджер по персоналу. – 2007. – №2. – С. 4-9.   | с. 5   | Преміювання співробітників за виконання і перевиконання установлених техніко-економічних показників у роботі за визначений період часу   |
| Психологія: [навч. посібн.] / [О.А. Бреусенко-Кузнецов, О.В. Винославська, В.Л. Зливков та ін.]; за наук. Ред. О. В. Винославської. – Київ: Фірма «ІНККОС», 2005. – 352с.   | с. 102 | Характеристика процесу, що підтримує поведінкову активність; система факторів, що обумовлюють поведінку  |
| Савченко Г.О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г.О. Савченко, Т.П. Збрицька // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 59-66. | с. 59  | Процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації |
| Самыгин С.И. Менеджмент персонала: [учебн. пособ.] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – М.: Зевс, 1997. – 480 с.  | с. 144 | Функція управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що призводять до досягнення цілей організації   |

## Продовження табл. 1.1

| 1  | 2      | 3   |
|--|--------|---|
| Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: [монография] / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.   | с. 41  | Процес збудження до діяльності, спрямований на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників   |
| Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: [курс лекций]. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.   | с. 4   | Сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання зазначених дій   |
| Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: [учебн.]. – 2-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 1997. – 332 с.  | с. 98  | Сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які спонукають індивіда поводитися певним чином   |
| Туякбаева А.Е. Предпринимательская мотивация как частный случай трудовой мотивации / А.И. Туякбаева, М.А. Полутова // Вестник ЧитГУ. – 2012. – №6 (85). – С. 70-75   | с. 70  | Процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей   |
| Управление персоналом организации: [учебн.] / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.   | с. 367 | Свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників                                       |
| Управління персоналом: [навч. посібн.] / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.  | с. 459 | Сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей   |
| Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент: [учебн.] / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1999. – 255 с.  | с. 11  | Стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дій людини в конкретній ситуації  |
| Чернушкіна О.О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / О.О. Чернушкіна. – Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. – 20 с. | с. 6   | Внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, зумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом стимулів |

*Примітка:* систематизовано автором

Таким чином, за результатами вищенаведеного можна констатувати, що не існує універсального трактування змісту поняття «мотивування». Перша група



авторів (О.С. Віханський, І.І. Грузнов, Р.Л. Дафт, В.М. Діденко, В.А. Дятлов, О.Л. Єськов, М.А. Коваленко, А.М. Колот, С.С. Макаренко, Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук, В.П. Сладкевич, Л.Є. Сухомлін, В.В. Травин та ін.) його трактує як щось таке, що пов'язане із потребами, особистими цілями, мотивами і цінностями людини та мотивує її до діяльності. Представники другого підходу (М.І. Басаков, О.А. Бреусенко-Кузнецов, О.В. Винославська, А.П. Єгоршин, В.Л. Зливков, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, І.П. Отенко, А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, М.А. Полутова, А.И. Туякбаєва) розглядають мотивування з позиції впливу на людину шляхом використання різноманітних рушійних сил з метою спонукання до дій. Тобто фактично у другому випадку мотивування трактується як динамічний процес. Слід також врахувати, що поняття «мотивування» походить з французької й латинської мови й означає: фр. «motif» – причина, що спонукає, лат. «movere» – рухати [136, с. 31].

У будь-якому випадку, очевидно, що поняття «мотивування» походить від поняття «мотив». Відтак, для з'ясування сутності мотивування як економічної категорії розглянемо існуючі підходи до трактування поняття «мотив». Так, з позиції А.Я. Туякбаєвої та М.А. Полутової [268, с. 70], мотив – це те, що викликає певні дії людини, її внутрішні та зовнішні рушійні сили. А. Кабанов [120, с. 6] зазначає, що мотивами можуть бути усі актуальні потреби працівника, зокрема достаток, досягнення, лідерство, умови праці, житлові умови, професійне навчання тощо. У роботі [86, с. 39] вказано, що мотив – це «предмет, засіб задоволення потреби». Як «внутрішні спонукання до дій людини, котра переслідує певні цілі, що формуються на основі потреб», мотиви трактує В. Ковальов [136, с. 36]. О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник [155, с. 405] мотив розглядають з позиції «внутрішньо усвідомленого спонукання до дій».

У психологічній теорії також існують ґрунтовні напрацювання щодо трактування сутності мотиву. Так, у роботі М.В. Гамезо та І.А. Домашенко [68, с. 108] це поняття трактується як «те, що спонукає людину до діяльності та надає їй діяльності осмисленості». З позиції Ю. Вінтюка [61, с. 281] мотив – це

«внутрішня, усвідомлена спонука до активності». Р.С. Немов [201, с. 89] під мотивом розуміє «те, що належить самому суб'єкту поведінки, є його сталою особистісною властивістю, що зсередини спонукає до вчинення певних дій». Як внутрішнє усвідомлення спонукання мотив трактує Є.П. Ільїн [110, с. 51]. У роботі [216, с. 277] мотив трактується як «усвідомлена індивідом спонука його дій та поведінки, осягнута через зіставлення предмета потреби (чи потягу, прагнення, бажання), емоційного або ефективного змісту переживання цієї потреби та очікуваного результату її задоволення».

В Академічному тлумачному словнику української мови [2, с. 810] поняття «мотив» трактується як «підстава, привід для якої-небудь дії, вчинку». Аналогічне визначення наведене у Публічному електронному словнику української мови [239]. У психологічному словнику [238, с. 219] мотив трактується як: «1) спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта; 2) предметно спрямована активність певної сили; 3) усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій та вчинків особистості».

Таким чином, за результатами вищенаведеного можна зробити висновок про відсутність дискусійності у трактуванні поняття «мотив», під яким загалом розуміють все те, що внутрішньо спонукає людину до дій та вчинків, або іншими словами – внутрішньо усвідомлене спонукання, яке лежить в основі вибору дій та вчинків особистості. Фактично поняття мотиву відповідає на запитання «Чому дію так?». Відтак, наведене трактування цього поняття відкриває шлях для визначення сутності спорідненого із ним іншого поняття – «мотивування». Також слід звернути увагу на важливість розуміння мотиву як підстави (спонуки) і підґрунтя (сенсу) до професійної діяльності. Як слушно визначено в юридичній літературі, мотив є «обов'язковим чинником при здійсненні психічно нормальною особою своєї поведінки (як правомірної, так і неправомірної), діяльності, вчинку або діяння; їх безмотивність є нонсенсом» [152]. Окрім того, мотив фактично передуює активній діяльності, метою якої є задоволення потреб працівника.

Слід звернути увагу і на те, що поняття мотиву також пов'язане із поняттям потреби. Нерідко у літературі ці поняття також ототожнюються, що, зокрема, доведено у роботі Н.В. Булкіної [52, с. 152]. Відтак, слушно зауважує С.Б. Каверін [122, с. 94], що «одна і та ж потреба може бути реалізована шляхом сукупності зовсім різних мотивів; у той же час декілька різних потреб можуть бути задоволені одним мотивом».

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу стверджувати, що існує значне різноманіття мотивів, якими можуть керуватись працівники на підприємствах машинобудування. Не вдаючись до аналізування достовірності тих чи інших ознак типології мотивів та їхніх підвидів, зазначимо, що, зокрема, у роботі О.В. Киричука та В.А. Роменця [217, с. 258] мотиви поділяються на: змістові і процесійні за характером; диференційовані та недиференційовані за ознакою оформленості щодо предмета; актуальні й потенційні за спрямованістю. Згідно позиції І.С. Процик [236, с. 27] мотиви слід типологізувати за змістом (економічні та соціально-психологічні), за тривалістю дії (постійні та тимчасові) та за рівнем усвідомлення (усвідомлені й неусвідомлені).

Доцільно звернути увагу на те, що мотив діяльності пов'язаний із її метою. Причому, мета відповідає на інше запитання: «Заради чого дію так?», це очікуваний майбутній результат тієї чи іншої дії. Таким чином, зв'язок між цими поняттями має форму взаємооберненості (немає мети без мотиву; у свою чергу мотив набуває своєї форми завдяки меті). Окрім того, ці два поняття мають кардинально інший психологічний зміст. У будь-якому випадку саме словотвір «мотив-мета» найбільш виразно відображає сферу мотивування працівників на машинобудівних підприємствах.

Слід звернути увагу і на те, що в літературі здебільшого ототожнюються поняття мотивації і мотивування, у т.ч. і в словникових виданнях. Зокрема, як слова-синоніми ці поняття використовують у своїх працях Л.Г. Мельник, О.М. Вовк, Н.М. Гайтина, М.В. Рибалка [309], Р. Гріфін та В. Яцура [77], В. Матюшкин [185], А. Кібанова [271], А. Полозова і Є. Горковенко [233], І.С. Процик [236], О.О. Чернушкіна [288] та чимало інших. Серед словникових

видань поняття мотивації і мотивування ототожнюються у Всесвітньому словнику української мови [66] та Тлумачному словнику української мови [263].

Таким чином, на підставі вищенаведеного слід констатувати, що у літературі фактично і мотивацію трактують з двох позицій (як і мотивування): 1) як щось таке, що пов'язане із потребами, особистими цілями, мотивами та цінностями людини і мотивує її до діяльності; 2) з позиції впливу на людину шляхом використання різноманітних рушійних сил з метою спонукання до дій.

В аналізованому аспекті цікавими є напрацювання теоретиків і практиків юридичного спрямування [103; 152; 162; 171]. Фахівцями-криміналістами, зокрема, обґрунтовано, що поняття мотивації є значно ширшим за поняття мотиву і включає, окрім нього, також цінності, потреби, інтереси, емоції, прагнення, ідеали тощо, тобто усю сукупність психологічних параметрів, які мотивують людину. Причому, мова йде не тільки про т. зв. узагальнену характеристику таких психологічних параметрів, але й усвідомлення їх людиною і заохочення на цій основі до конкретної діяльності та вчинків.

Для уточнення понятійного апарату за проблемою слід також розглянути економічні поняття із закінченнями -ння. Це важливо для уточнення змісту поняття «мотивування». Так, згідно Фінансово-економічного словника [106] поняття «ліцензування» означає «видавання дозволів (ліцензій) на право проведення певних операцій» [106, с. 320]; поняття «нарощення» – «процес збільшення суми грошей внаслідок приєднання процентів до початкової суми» [106, с. 352]; поняття «оподаткування» – «узаконолене державою обкладання податками юридичних осіб і громадян» [106, с. 386]; поняття «оптимізування грошових потоків» – «процес вибору найкращих, оптимальних форм руху грошових коштів на підприємстві з урахуванням умов та особливостей його господарської діяльності» [106, с. 387]. У роботі О. Кузьміна та О. Мельник під поняттям «бюджетування» розуміють «процес розроблення бюджету організації» [155, с. 399], під поняттям «контролювання» – «вид управлінської діяльності, що передбачає оцінювання рівня виконання завдань та досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою

уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо» [155, с. 403]; під поняттям «організаційне проектування» – «процес розроблення організаційної структури управління організацією, який здійснюється зверху донизу і включає низку етапів» [155, с. 406]. Згідно Податкового кодексу України від 02.12.2010 р. № 2755-VI зі змінами і доповненнями поняття «маркування алкогольних напоїв та тютюнових виробів» означає «наклеювання марки акцизного податку на пляшку (упаковку) алкогольного напою чи пачку (упаковку) тютюнового виробу в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України щодо виробництва, зберігання та продажу марок акцизного податку». Таким чином, у всіх вищенаведених випадках економічні поняття із закінченнями -ння фактично розглядаються з позиції процесу.

Результати вищенаведеного дають змогу розмежувати поняття «мотивації» та «мотивування». Враховуючи обґрунтовані вище два підходи до трактування кожного із цих понять, поняття «мотивація» слід розглядати з позиції представників першої групи, а поняття «мотивування» – відповідно з позиції представників іншої групи (тобто з позиції процесного впливу). Відтак, мотивацію доцільно трактувати як результат процесу мотивування, який визначає рівень мотивованості на досягнення особистих цілей та цілей організації. У свою чергу формування мотивації здійснюється шляхом мотивування, яке з позиції менеджменту доцільно розглядати як конкретний вид управлінської діяльності, що обґрунтовано у роботі О. Кузьміна та О. Мельник [155, с. 156]. Мотивування слід трактувати як процес, що полягає не тільки в актуалізації психологічних параметрів працівника (потреби, інтереси, мотиви, цінності, поведінка, емоції, прагнення, ідеали тощо), але й в усвідомленні таких психологічних параметрів, формуванні на основі цього цілей, обрання способів їхнього досягнення, прогнозування можливих наслідків обрання тієї чи іншої альтернативи поведінки тощо. Таким чином, під мотивуванням слід розуміти вид управлінської діяльності, що передбачає формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей підприємства.

З урахуванням вищенаведеного, слід зауважити, що наведені у табл. 1.1 окремі визначення не підпадають ні під поняття «мотивування», ні під поняття «мотивація». Зокрема, не до кінця вірним є трактування поняття «мотивування» А. Кабановим [120, с. 5], під яким, як зазначалось вище, він розуміє «результат індивідуально орієнтованого стимулювання праці персоналу». Очевидно, що у цьому випадку автор відштовхується виключно від зовнішніх спонукальних мотивів, тим самим проігнорований т. зв. внутрішній бік мотивування. Надто загальним і без чітких меж можна вважати трактування цього поняття також Н.Т. Малою (див. табл. 1.1). Аналогічні висновки можна зробити і щодо трактування поняття «мотивування» у роботі А.Я. Кібанової (див. табл. 1.1).

Дискусійним слід вважати трактування поняття «мотивування» Н. Полянським, згідно якого під ним слід розуміти «преміювання співробітників за виконання і перевиконання установлених техніко-економічних показників у роботі за визначений період часу» [234, с. 5]. Очевидно, що мотивування у жодному випадку не обмежується виключно преміюванням. Таким, що не дає змоги чітко окреслити зміст мотивування, можна вважати також трактування цього поняття Р. Гріфіном та В. Яцурою (див. табл. 1.1).

У літературі разом із поняттями «мотив», «мотивація» та «мотивування» також розглядаються поняття «стимул» і «стимулювання». Відтак, розглянемо теж їхню сутність для ідентифікування усього основного понятійно-категоріального апарату за проблемою. Доцільно, зокрема, зауважити, що поняття «стимул» доволі ґрунтовно розглянуте у літературних джерелах. Про це свідчить у тому числі й огляд позицій теоретиків і практиків щодо його трактування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Трактування поняття «стимул» у літературних джерелах

| Літературні джерела   | Стор.  | Трактування поняття «стимул»  |
|---|--------|---|
| 1   | 2      | 3   |
| Академічний тлумачний словник української мови: в 11 т. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. – К.: Наукова думка, 1970-1980. – Т. 9. | с. 698 | Те, що викликає зацікавленість у здійсненні чого-небудь; спонукальна причина до здійснення чогось |

Продовження табл. 1.2

| 1  | 2      | 3   |
|--|--------|---|
| Булкина Н.В. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала / Н.В. Булкина // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – №7. – С. 151-154.  | с. 152 | Зовнішнє спонукання людини до дій   |
| Ильин Е.П. Мотивы человека: теория и методы изучения: [учебн. пособ.] / Е.П. Ильин. – К.: Выща школа, 1998. – 292 с.   | с. 51  | Спонукач мотиву   |
| Колот А.М. Мотивация персонала: [підручн.]. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.   | с. 18  | Зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість  |
| Осовська Г.В. Основы менеджменту. Практикум: [навч. посібн.] / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.  |        | Стимулами можуть виступати матеріальні речі, дії інших людей, надії, сподівання тощо                          |
| Процик І.С. Мотивування керівників в системі управління підприємством: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І.С. Процик. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2007. – 205 с. | с. 26  | Факт існування обставин або чинників впливу на особу, які аргументовано спонукають її до виконання певних дій |
| Психология. Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.   | с. 385 | Спонукування, ефект якого залежить від психіки людини, її поглядів, почуттів, настрою, інтересів              |
| Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: [курс лекций]. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.   | с. 30  | Зовнішні впливи, що сприяють підвищеній інтенсивності певних (визначених) мотивів в діях людини               |

*Примітка:* систематизовано автором

Таким чином, узагальнюючи наведену у табл. 1.2 інформацію, можемо стверджувати, що стимул здебільшого розглядається як щось зовнішнє щодо працівника. Хоча, як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, є група авторів, що розглядають стимул не тільки як зовнішнє спонукання до дій, але і як внутрішнє спонукання також [52, с. 151]. Наприклад, у роботі А.П. Єгоршина [94, с. 211] зазначено, що стимул – це, насамперед, «примус чи причина поведінки людини». Окрім того, під цим поняттям автор також розуміє «матеріальне і моральне заохочення та самореалізацію». Такий підхід можна вважати дискусійним, адже вище було обґрунтовано, що внутрішнє спонукання

до дій називається мотивом. Слушною можна вважати думку Є. Ільїна [111, с. 173], який доводить, що «стимул спонукає дію чи вчинок не прямо, а опосередковано – через мотив». Разом з тим, можна зробити висновок про те, що те ж бажання самоствердитись (як умовний внутрішній стимул) є потребою працівника, а не стимулом. Відтак, поняття стимул слід трактувати як зовнішнє спонукання людини до дій, що спрямоване на досягнення особистих цілей та цілей організації. Таке зовнішнє спонукання може впливати на будь-яку ланку процесу мотивування, у т.ч. на формування потреб, інтересів, мотивів, вибір варіантів поведінки тощо.

На підприємствах машинобудування стимулами можуть бути усі доступні у розпорядженні керівництва матеріальні та нематеріальні інструменти, зокрема, заробітна плата, премії, участь у прибутках, нагороди, дошки пошани, пільги, кредити, соціальне страхування, кар'єрне зростання тощо. Як слушно зауважує А. Кабанов [120, с. 6], у класичних концепціях управління персоналом стимул більшою мірою відповідав поняттю «винагорода» і був пов'язаний насамперед з трудовими відносинами. Разом з тим, у межах існуючих сьогодні теорій людських відносин і людського капіталу трактування сутності стимулу докорінно змінилося: увага акцентується вже не стільки на трудових відносинах (як в межах класичного підходу), а, насамперед, на потребах, інтересах та цінностях людини. Таким чином, в умовах розвиненої системи менеджменту стимул персоніфікується залежно від індивідуальних та особистісних якостей кожного конкретного працівника підприємства машинобудування. Пріоритетність зміщується від нормування та організування праці – до необхідності діагностування сприйняття персоналом пропонованих керівною підсистемою стимулів з урахуванням їхньої можливості задовільнити ту чи іншу потребу. Відтак, стимули і процес стимулювання більшою мірою змістились на мотиви працівника. Як наслідок, у межах сучасних підходів до управління персоналом все більше використовується поняття «мотивування». Як слушно зауважено у роботі [120, с. 6], стимули не будуть дієвими, якщо вони не



відповідають за своїм змістом очікуванням мотивів і потреб персоналу, є недостатніми та несвоєчасними.

Слід зауважити, що у літературі доволі часто ототожнюються поняття «мотивування» та «стимулювання» або розглядаються як близькі слова-синоніми. Нерідко також трактують сутність мотивування через стимулювання (і навпаки). Зокрема, у роботі М. Гринишин [76] автор під мотивуванням розуміє «зовнішній процес впливу на формування у людини мотиву до діяльності», таким чином ототожнюються поняття мотивування та стимулювання. З позиції С.І. Самигіна [244, с. 144] мотивування – це «функція управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що призводять до досягнення цілей організації». Для спростування чи підтвердження цієї тези розглянемо також зміст поняття «стимулювання».

У роботі І.С. Процик [236, с. 26] вказано, що стимулювання – це «процес цілеспрямованого впливу на дії працівника, який, на відміну від мотивування, може базуватись виключно на цілях організації без врахування його потреб». З позиції В. Сладкевича [249, с. 31], стимулювання – це «процес впливу на трудову поведінку працівника через створення значимих (важливих) умов, що спонукають його діяти певним чином». На думку Г. Осовської та І. Копитова [218, с. 168], стимулювання – це «застосування стосовно людини стимулів для впливу на її зусилля, старанність, винахідливість, цілеспрямованість у справі вирішення завдань, які стоять перед організацією, і включення відповідних мотивів». Г. Таукач і В. Дубонос зазначають, що стимулювання – це «форма цілеспрямованого впливу на колективи людей для підвищення їх зацікавленості у досягненні високих кінцевих результатів» [236, с. 17]. З позиції А.М. Колота [142, с. 14-15] стимулювання – це «процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій».

За результатами вищенаведеного можна зробити висновок, що поняття «стимулювання» не є тотожним поняттю «мотивування», а є абсолютно самостійним поняттям. Попри те, слід зауважити, що стимулювання як

управлінський інструмент тісно пов'язане із мотивуванням, без якого воно фактично втрачає свій зміст. Такі ж висновки можна зробити і про взаємозв'язок понять «мотив» та «стимул».

Розглядаючи сутність поняття «технологія», слід звернути увагу також на неоднозначності трактування його змісту. Зокрема, як зазначає О.О. Руденко [241, с. 16], ще в стародавні часи технологію трактували як «майстерність робити речі». З позиції автора технологія – це «сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалу або напівфабрикату, здійснюваних у процесі виготовлення продукції». У Великій радянській енциклопедії технологію трактують як «сукупність прийомів та способів одержання, обробки чи переробки сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів, що здійснюються в різних сферах промисловості, у будівництві тощо» [47]. У праці В.А. Летенка [163, с. 95] технологія трактується з позиції поєднання різних виробничих елементів, які у своїй сукупності дають змогу забезпечити виробничий процес. До таких елементів автор, зокрема, відносить матеріали, технологічне обладнання, трудові ресурси тощо. З позиції [82, с. 5] технологія передбачає «процес послідовної зміни стану, властивостей, форми та розміру предметів праці, який здійснюється при виготовленні продукції». М. Остапчук і А. Рибак акцентують увагу на тому, що технології включають низку технологічних операцій, які у свою чергу передбачають різноманітні перетворення [219, с. 11]. На думку П.Д. Дудко [247, с. 168] технологія включає технологічні операції «добування, оброблення, перероблення, транспортування, складування, збереження, які є основною складовою частиною виробничого процесу». Як сукупність виробничих методів і процесів у визначеній галузі виробництва, а також науковий опис способів виробництва технологію трактують С.І. Ожегов та Н.Ю. Шведова [211, с. 797]. Таким чином, значна група теоретиків і практиків поняття технології розглядають у площині виробничих процесів і фактично ототожнюють це поняття із поняттям технологічного процесу, який, зокрема, у роботі В.Й. Жежухи [100, с. 384] трактується як «процес послідовної зміни стану та

властивостей предмету праці аж до моменту одержання готової продукції». Такий підхід – зрозумілий, адже історично поняття технології формується саме у виробничій сфері. Попри те, слушною є думка Т.Н. Сосніної [253, с. 265], яка акцентує увагу на тому, що поняття технології вже давно вийшло за межі виключно технологічних галузей знань і практики. Сьогодні, на думку автора, це поняття щораз частіше вживається у педагогіці, економіці, психології, соціології, криміналістиці, політиці тощо.

Таким чином, слід звернути увагу і на те, що поняття технології розглядається також і з інших позицій. Зокрема, в Економічній енциклопедії [95, с. 627] його трактують як «поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій». З позиції В.Р. Весніна [57, с. 11] технологія є «сукупністю методів і прийомів реалізації управлінських функцій». На думку [182, с. 38], технологію слід трактувати як «метод здобуття практичних цілей». Як «дії, знання, методи та фізичні предмети (техніка), які використовуються в роботі для отримання результату» технологію розуміє О.С. Віханський [60, с. 266]. Д. Хей та Д. Морріс [283, с. 284] технологію трактують з позиції інформації, яка входить у технологічний процес. У роботі А.В. Нікітіна та Є.А. Шафіуліна [204, с. 511] технологія трактується як «сукупність послідовної зміни способів оброблення чи перероблення матеріалів та (чи) інформації».

О. Кузьмін та О. Мельник [155, с. 266] вживають поняття «технологія управління», під яким розуміють безперервний, динамічний, послідовний, стійкий, мінливий, цілеспрямований процес, який має циклічний характер; вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу». В.І. Пересунько [225, с. 6] вживає поняття «технологія управління персоналом», під яким розуміє «впорядковану сукупність методів та інструментів впливу на діяльність персоналу, необхідних для здійснення функцій управління». Є.М. Коротков [147, с. 350-351] технологію управління трактує з позиції просторово-часового організування заходів для

цілеспрямованого впливу на об'єкт. Це ж поняття у роботі Є.А. Лихолубова [167, с. 8] трактується як чітко регламентований набір дій на визначений управлінський об'єкт задля досягнення конкретних цілей. А.Н. Миронов [190, с. 46] поняття юридичної технології трактує як «складну цілеспрямовану модель із використання техніко-юридичних засобів відповідно до визначених правил, спрямовану на розроблення правових актів, їх удосконалення та систематизацію». М.Г. Анохін та М.Ю. Павлютенкова [8, с. 43] розглядають поняття інформаційної технології, яку трактують як «систему наукових та інженерних знань, а також методів і засобів, які використовуються для створення, збирання, передавання, зберігання й оброблення інформації». Таким чином, у широкому трактуванні поняття «технологія» акцент робиться на процедури, операції, тобто фактично складний процес розподіляється на більш прості частини, які деталізованіше вказуватимуть, як діяти за тих чи інших обставин.

У роботі Є.І. Гайсина [67, с. 144] технологія трактується як «сукупність найбільш доцільних прийомів, способів і процедур, спрямованих на досягнення найбільш оптимальних та ефективних результатів у будь-якій сфері діяльності у визначений час й у визначеному місці». Різні погляди щодо розуміння цього поняття висвітлено також у праці Я. Сичова та М. Моїсєєва [248, с. 165-166]. Автори, зокрема, щодо технології використовують такі змістові трактування: 1) комплекс організаційних заходів, операцій та прийомів, спрямованих на виготовлення, ремонт та обслуговування виробів з номінальною якістю та оптимальними витратами й обумовлюються поточним рівнем розвитку науки, техніки та суспільства в цілому; 2) обсяг знань, які можна використовувати для виробництва товарів та послуг з економічних ресурсів; 3) сукупність методів оброблення, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалів чи напівфабрикатів, що здійснюються у процесі виготовлення продукції; 4) спосіб перетворення речей, енергії чи інформації у процесі виготовлення продукції, оброблення і перероблення матеріалів, складання готових виробів, контролювання якості, управління тощо; 5) сукупність

кваліфікаційних навик, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, що необхідні для здійснення очікуваних перетворень в матеріалах, інформації чи людях.

Таким чином, слушною є думка І. Єсиповського [96, с. 191], який вказує на те, що поняття «технологія» характеризується універсальністю. Як свідчить вищезазначене, з позиції різних авторів технології включають низку операцій, процедур, процесів, алгоритмів, методів тощо. Вірно зазначають О.Є. Кузьмін та В.Й. Жежуха [156, с. 191], що технологію у широкому розумінні слід трактувати як «спосіб перетворення будь-яких вхідних елементів у вихідні, що є спільним для усіх наведених вище визначень».

В аналізованому контексті варто звернути увагу на важливість чіткого ідентифікування об'єкта, із яким пов'язується технологія як поняття і визначається її сутність. Такими змістовими «прив'язаними» об'єктами можуть бути, наприклад, управління, навчання, маніпулювання, бюджетування, планування, контролювання, очищення повітря, викладання, лобювання тощо. Вибір того чи іншого об'єкта залежить в першу чергу від поставлених цілей, а також від потреб практики. У кожному випадку братиметься до уваги інший рівень узагальнення.

Відтак, враховуючи вищенаведене, доцільно вживати поняття «технологія мотивування». Завдяки технології різні прийоми, ланки, етапи, методи тощо, які пов'язані із мотивуванням персоналу машинобудівних підприємств, вибудовуються у логічну послідовність, забезпечуючи цілісність.

Цікавою є думка Є.М. Короткова [147, с. 322], який акцентує увагу на деяких аспектах відмінності між поняттями «технологія» та «процес». На думку науковця, процес здебільшого ілюструє природний рух, у той час як технологія – це щось більш впорядковане, ефективніше, закономірніше, регламентованіше, завдяки чому досягаються більш ефективні результати. Таким чином, на думку автора, не завжди процес передбачає використання технології. Подібної думки дотримуються А.В. Нікітін та Є.А. Шафіулін [204, с. 512], які стверджують, що технологія – це «не просто сукупність способів та їх зв'язок (як

процес), а така їхня конструкція, яка дозволяє на кожному етапі здійснення конкретного виду діяльності досягати поставленої цілі з мінімальними витратами, виходячи з реальних умов реалізації цих способів». Враховуючи це, можна стверджувати, що залежно від поставлених цілей, а також конкретних умов їхнього досягнення, які визначаються різними обмеженнями, технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств можуть бути різними. Відтак, аналізування таких технологій повинно передбачати виявлення цілей їхнього формування, етапів здійснення та опис тих особливостей здійснення кожного етапу, які допоможуть досягти найбільш ефективного результату з найменшими витратами.

В аналізованому контексті доцільно також розглянути співвідношення понять «техніка мотивування» та «технологія мотивування». Як слушно зауважує В.Й. Жежуха [101, с. 45], поняття техніки, як і технології, у класичному розумінні також пов'язане в першу чергу із виробництвом і асоціюється із його різноманітними складовими – приладами, механізмами, інструментами, машинами тощо. Разом з тим, як свідчать результати досліджень А.Н. Миронова [190, с. 45], поняття техніки у філософському розумінні найчастіше трактується як «система засобів, які можуть застосовуватися для досягнення цілей і намірів, завдяки тому, що систематично запланований шлях зекономить зусилля чи взагалі може бути єдиним для досягнення поставленої цілі». У словникових виданнях це поняття також розглядається з позиції інструментів і засобів, що потрібні для здійснення будь-якої діяльності [2; 66; 263].

В.Н. Карташов у своїй праці [129, с. 22] зазначає, що поняття техніки у широкому розумінні включає два елементи: технічні засоби і технічні прийоми. Автор, зокрема, проводить порівняння цього поняття із сферою матеріального виробництва, вказуючи на те, що, з одного боку, у виробничому процесі наявні машини, обладнання, а з іншого – мають місце і необхідні різні методи та прийоми їхнього використання, що науковець називає технологією. Таким чином, розглядаючи техніку крізь призму мотивування персоналу машинобудівних підприємств, можна зробити висновок про те, що техніка є

частиною технології мотивування (і включає, як приклад, різні мотиваційні конструкції, алгоритми, програмні та апаратні засоби тощо), відтак, технологія – більш ширше за змістовим наповненням поняття.

Вивчення теорії і практики дає також змогу зробити висновок і про неможливість ототожнення понять «технологія» і «метод». Метод традиційно трактується у літературі як спосіб досягнення конкретної мети. Як приклад, у роботі О. Мельник [187, с. 33] під методом діагностики автор розуміє «способи та прийоми цільового оцінювання стану заданих об'єктів з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо функціонування підприємства загалом та його окремих сфер». Таким чином, можна зробити висновок про те, що технологія – це більш ширше поняття, що включає у себе у т.ч. методи. Технологія, на відміну від методів, передбачає більш чіткішу логічну послідовність та алгоритмізацію конкретних дій, визначення етапів, операцій, завдань, ресурсного забезпечення тощо, починаючи вже від формулювання цілей.

Враховуючи те, що як в межах машинобудівного підприємства, так і між підприємством і зовнішнім середовищем циркулює значний масив різноманітної інформації, можна зробити висновок, що технології мотивування персоналу у сучасних реаліях стали важливими критеріями ефективності злагодженої роботи персоналу. Вони займають особливе місце у системі управління підприємствами машинобудування, адже наділені такими властивостями, які здатні впливати на поведінку цільової аудиторії.

Узагальнюючи вищенаведене, технологію мотивування персоналу машинобудівних підприємств можна трактувати як логічно обґрунтований порядок і способи формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей суб'єкта господарювання, які базуються на сукупності обґрунтованого управлінського інструментарію, спрямованого на ухвалення оптимальних управлінських рішень у цій сфері.

Розглядаючи інноваційний аспект технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, слід звернутись до поняття інновацій. Доцільно

наголосити на тому, що інновації, інноваційні технології, інноваційні рішення, інноваційна діяльність тощо щораз більше стають предметом активного обговорення у машинобудуванні. Не вдаючись до ґрунтового аналізування змісту поняття «інновації», слід звернути увагу на доведену у літературі тезу про відсутність загальноприйнятого трактування його змісту. Як, зокрема, доведено у працях, у яких досліджуються різні аспекти інновацій та інноваційної діяльності [3; 12; 63; 154; 157; 184; 243; 273; 275], інновації найчастіше трактують або як завершальний результат інноваційної діяльності, або з позиції процесного підходу (тобто як сукупність етапів), коли ідея трансформується в інноваційне рішення; або з позиції поєднання обох попередніх варіантів (результату і процесу). Огляд вищезазначених праць дає змогу зробити висновок і про те, що поняття інноваційного процесу у теорії і практиці у широкому розумінні розглядається як такі зміни у цілях, змісті, методах, умовах, формах діяльності, які відрізняються новизною, підвищують ефективність процесів загалом чи окремих їхніх частин. У літературі доведено, що інноваційні процеси повинні приносити довгостроковий корисний ефект, а також забезпечувати обґрунтованість понесених витрат та засобів для їхнього впровадження. Враховуючи вищенаведене, інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід трактувати як логічно обґрунтований порядок і способи формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей суб'єкта господарювання, які базуються на сукупності обґрунтованого управлінського інструментарію, спрямованого на ухвалення оптимальних управлінських рішень у цій сфері, а також у зазначеній формі та поєднанні ще не використовувались на такому підприємстві.

Слід зауважити, що за останні роки суттєво підвищилось значення інструментарію мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Це призвело до того, що в умовах сьогодення традиційне поняття методів мотивування все частіше замінюється поняттям технологій мотивування. Тим самим актуалізується необхідність більш ґрунтового підходу до мотивування працівників не тільки у машинобудуванні, а й загалом на підприємствах різних



галузей. В умовах загострення конкуренції у межах технологій мотивування важливо чітко визначати потреби цільової аудиторії (якою є працівники), використовувати інноваційні прийоми та методи, будувати дієву систему прямого і зворотного зв'язку, формалізувати структуру відповідних бізнес-процесів, впроваджувати програмні й апаратні засоби їхнього автоматизування тощо.

Використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах підвищує імідж цих суб'єктів господарювання перед інвесторами, клієнтами та на ринку робочої сили. Окрім того, такі технології можна вважати особливим й індивідуальним «ноу-хау» підприємства машинобудування, що є важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності та підвищення інвестиційної привабливості.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних суб'єктів бізнес-середовища дає змогу виокремити низку характерних ознак інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, а саме:

- базування на загальних поняттях мотивування як однієї із функцій менеджменту;
- динамічний характер;
- складність формулювання однозначних критеріїв успішності впровадження, адже, зокрема, складно чітко ідентифікувати внесок нових таких технологій у покращення фінансово-економічного стану підприємства машинобудування;
- доволі тривалий підготовчий етап формування і впровадження, що вимагає обговорення усіх істотних аспектів такого проекту фахівцями різних підрозділів машинобудівного підприємства (HR-фахівці, бухгалтерія, фінансисти, юристи, IT-фахівці, фахівці з пільг і компенсацій тощо);
- навчальний характер формування та використання (завдяки індивідуальності реалізація таких проектів призводить до розвитку і поглиблення знань HR-фахівців);

- тісний взаємозв'язок інтелектуально-інформаційної складової під час формування і використання;
- значний вплив нормативно-правового забезпечення на формування і використання;
- індивідуальний характер формування і використання (специфіка кожного машинобудівного підприємства та особливості його персоналу призводять до того, що кожна інноваційна технологія мотивування персоналу має свої особливості у кожному іншому випадку її застосування);
- їхнє впровадження визначається здебільшого не лише об'єктивною необхідністю машинобудівного підприємства, але і його характерними особливостями (величина, кількість працівників, вид організаційної структури управління, фактична система менеджменту, наявність місії, візії, стратегії та цілей, політика ТОП-менеджменту тощо);
- основною передумовою їхнього формування та необхідності дослідження є ускладнення взаємозв'язків між різними елементами системи мотивування персоналу на підприємствах машинобудування (як, зрештою, і збільшення кількості таких елементів);
- рівень компетентності працівників HR-підрозділу є одним з найбільш визначальних чинників успішності формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу.

Враховуючи результати досліджень І.Є. Сюсюкіної [261, с. 60], можна зробити висновок, що інноваційні технології мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах пов'язані із трьома аспектами:

- 1) науковим, відповідно до якого такі технології базуються (чи повинні базуватись) на системі наукових знань;
- 2) процесійно-описовим, за якого інноваційні технології мотивування персоналу передбачають опис (алгоритм) процесу мотивування, а також сукупність цілей, методів і засобів для досягнення очікуваних результатів;

3) процесійно-дієвим, що передбачає поетапну реалізацію відповідних операцій із залученням різного виду забезпечення (науково-методичного, кадрового, інформаційного тощо).

З іншого боку, формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств базується також на науково-дослідній, проектній та освітній діяльності. Перша передбачає необхідність отримання нових знань у сфері мотивування та використання при цьому науково-обґрунтованих підходів; друга акцентує увагу на необхідності реалізації конкретного проекту (чи проектів), що передбачатиме отримання того результату на підприємстві машинобудування, який очікується; у свою чергу, освітня діяльність спрямована на постійне підвищення професійної компетентності конкретних суб'єктів, відповідальних за формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу у суб'єкта господарювання.

Як відомо, у загальному вигляді ефективність формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування визначається вмідим використанням інструментів та рішень для задоволення індивідуальних потреб та очікувань працівників. Одне із найважливіших завдань цього процесу – виявлення потреб кожного працівника, що потребують задоволення. Це не втрачає своєї актуальності й в умовах сьогодення.

Практикою доведено, що сьогодні керівники машинобудівних підприємств у своєму розпорядженні мають значну кількість технологій мотивування, що включають, зокрема, матеріальну винагороду, умови праці, кар'єрне зростання, особистий успіх, надання цінних подарунків тощо. Для значної кількості працівників (наприклад, більш освічених чи тих, що перебувають на керівних посадах у компанії) більш рушійними мотиваторами є нематеріальні чинники, як от здобуття нових знань, залучення до прийняття стратегічно важливих рішень, можливість бути наставником, тренером чи коучером, престижність посади та ін. Доволі часто чинники-мотиватори для працівників змінюються із їхнім віком і

професійним досвідом. Зокрема, молодь, що тільки розпочинає свій професійний шлях, часто мотивує в першу чергу можливість виконання цікавих завдань, сприятливе соціальне середовище у компанії, похвала перед колективом, використання сучасних засобів праці тощо. Для більш досвідчених працівників пріоритетними чинниками-мотиваторами будуть компенсаційний пакет, стабільність працевлаштування, самостійність у прийнятті рішень, можливість долучитись до визначення стратегії машинобудівного підприємства, бути наставником чи коучером тощо.

Враховуючи результати досліджень С.Л. Іванова [261, с. 35-36], слід зауважити, що необхідність впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах зумовлена декількома основними обставинами, зокрема:

- глобалізаційними тенденціями та посиленням конкурентної боротьби, що призводять до перегляду підходів до управління з акцентом на децентралізацію та гнучкість (у т.ч. і під час побудови організаційних структур управління та кадрового менеджменту);

- зміною внутрішньоорганізаційного механізму функціонування суб'єктів господарювання з акцентом на самоконтроль;

- індивідуалізацією оплати праці на підприємстві.

Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств здійснюється шляхом взаємодії суб'єктів – представників керівної і керованої підсистеми суб'єкта господарювання. При цьому, кожен із цих суб'єктів має різні зацікавлення: працівники керованої підсистеми – мотиви, у той час як керівна підсистема – очікування та інтереси.

## 1.2. Типологія технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок, що мотивування як економічна категорія розглядається із різних позицій. Окрім того, щодо кожного окремого працівника мотиваційні інструменти обмежені часом та простором. Також мотивування є одним із основних елементів, що свідчить про ефективність діяльності керівної і керованої підсистем підприємств. Його можна трактувати і як певний стимулятор потреби виконання окреслених завдань. Відтак, усе вищенаведене свідчить про актуальність і практичну спрямованість досліджень, предметом яких є мотивування персоналу суб'єктів господарювання.

Слід зауважити, що сьогодні щораз більше керівників вітчизняних машинобудівних підприємств усвідомлює, що впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу є необхідною передумовою успішності функціонування в існуючих реаліях бізнес-середовища. Досвідом успішних компаній доведено, що вкладення коштів та інших ресурсів у такі технології не вважається додатковими витратами без очікуваного ефекту, а економічно обґрунтованими інвестиціями за умови фахового підходу до вирішення ключових завдань цієї сфери.

Важливо наголосити і на тому, що формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах пов'язане із інформаційно-інтелектуальною складовою, про що згадувалось вище. Інтелектуальна складова цього процесу може існувати у двох основних формах: предметні знання у цій сфері HR-фахівців підприємства машинобудування або ж зовнішніх консультантів, які надають такі знання замовнику, трансформуючи їх вже у його. Разом з тим, усі ці процеси, з одного боку, базуються на інформаційній базі, а з іншого – опосередковуються різноманітними інформаційними ресурсами. Особливо складними ці

інформаційні потоки є за умови залучення до процесів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування зовнішніх консультантів. Тоді підприємство машинобудування є не лише зберігачем і надавачем потрібної інформації, але і споживачем. У будь-якому випадку саме інтелектуальну складову можна вважати пріоритетнішою порівняно із інформаційною.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств є різноманітними. Їх вибір та застосування визначається, зокрема, характером поставлених цілей у сфері мотивування та особливостями умов їхнього досягнення, а також відповідним ресурсним забезпеченням. У будь-якому випадку доцільно здійснити типологію таких технологій за низкою суттєвих і незалежних ознак.

Слушною можна вважати думку В.Я. Гацури, який наголошує на тому, що підходи до мотивування персоналу (у т.ч. і технології) еволюціонували від простої матеріальної винагороди до різноманітних за своєю складністю моделей, які базуються на ситуаційному підході, людських потребах, а також орієнтовані на індивідуальний характер та сприйняття застосовуваного мотиваційного інструментарію [69, с. 5].

Вивчення теорії і практики свідчить, що проблематика типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств на сьогодні у літературі до кінця не розв'язана. Наслідком цього є те, що відсутні комплексні наукові положення щодо розуміння різноманітності таких технологій, які зможуть застосувати у своїй діяльності керівники підприємств машинобудування. У цій сфері наявні лише окремі фрагментарні напрацювання, що унеможлиблює формування базових передумов вивчення такого поняття. Так, зокрема, практично в усіх працях з мотивування персоналу акцент робиться на висвітлення й характеристику окремих методів цього. Як приклад, можна навести праці Є.Н. Абаєвої [1], К.Д. Гурової [79], Л.Г. Мельник, О.М. Волк, Н.М. Гайтиної, М.В. Рибалка [186], В. Фоміної [276], Г.В. Шовчко [298],

М.С. Письменної [228], Л.Р. Кучера [159], А.В. Музиченка-Козловського, А.В. Колодійчука [195], І.С. Процик [236], З.Б. Живка [102], С.Т. Дуди, Х.Р. Кіцак [92], М.П. Клименка, О.О. Філатова [134], В.А. Літинської [168], В.М. Мілашенка [191], О.І. Іляш [113], В.В. Співака [254], Є.М. Стрельчука, Т.Л. Коваленка [257], О.О. Хандія [278], Г.В. Іванченка [117], І.М. Хоменко [280-281], К.П. Субоча [258], З.В. Мончак [193], І.А. Маринича [180], Р.В. Яковенка [303], Л.В. Пельтека, К.О. Капустяна [224] та багатьох інших. Попри те, проблема ускладнюється ще й тому, що у цих та інших літературних джерелах проблема типології методів мотивування не є також до кінця вирішеною. Вищенаведене свідчить про актуальність, важливість, необхідність та практичну спрямованість дослідження у цьому напрямку.

Вище було обґрунтовано тезу про те, що поняття технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств пов'язане із поняттям методів мотивування і набуває, на відміну від методів, більш вищого рівня розвитку та фактично є більш складним поняттям. Відтак, можна зробити висновок про те, що окремі ознаки типології методів мотивування працівників можуть також бути ознаками типології технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. Як приклад, найбільш поширеною є типологія методів мотивування за характером впливу на матеріальні, нематеріальні та комбіновані. Такий підхід вважається класичним у теорії менеджменту, що, зокрема, доведено у роботі Н.О. Шпака [299, с. 214-217]. Таким чином, за характером впливу доцільно виокремлювати матеріальні, моральні та комбіновані технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Матеріальні технології, як відомо з теорії і практики, базуються на поєднанні базової та бонусної частини оплати праці та включають, зокрема, заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, доплати, участь у прибутках та інші матеріальні елементи соціального пакету. Нематеріальні технології мотивування включають, з поміж іншого, планування кар'єри, набуття нового досвіду, позитивні відносини з керівництвом, гнучкий графік роботи, здобуття нових знань, залучення до прийняття стратегічно важливих рішень, можливість бути наставником, тренером чи коучером,

зайняття престижної на підприємстві посади, виконання цікавих завдань, сприятливе соціальне середовище у компанії, стабільність працевлаштування, самостійність у прийнятті рішень тощо.

Суперечливою можна вважати типологію технологій мотивування персоналу, що наведена у роботі [186, с. 214-217]. Згідно неї автори виокремлюють технології мотивування через організацію робіт, матеріальне стимулювання, моральне стимулювання, індивідуальний підхід до працівника, мотивування через постановку завдань, вплив через корпоративну культуру, використання заходів дисциплінарного впливу, мотивування через практику управління та вплив через інформування працівників. Очевидно, що у такому випадку здійснено змішування різних ознак типології, адже, наприклад, індивідуальний підхід до працівника може передбачати у т.ч. і використання щодо нього персоніфікованих моральних інструментів мотивування. Разом з тим, ще одним істотним недоліком наведеної авторами типології є відсутність ознаки типології, що істотно зменшує її науково-прикладну цінність. Аналогічні висновки можна зробити щодо наведених технологій мотивування персоналу у роботі М.С. Письменної [228, с. 381], де автор пропонує використовувати вітчизняному бізнесу справедливу грошову винагороду, наділення повноваженнями і відповідальністю, пробудження інтересу до роботи, можливість особистісного росту, формування вірності організації, а також формування духу співробітництва і корпоративної культури.

Чимало різних форм мотивування розглядаються у роботі К.Б. Козака [140, с. 22]. Так, автор пропонує виокремлювати (також без вказування ознак типології) матеріальну і нематеріальну форми; позитивну та негативну; зовнішню і внутрішню; загальнокорпоративну, групову та індивідуальну. Недоліком такого підходу (окрім загаданої вище відсутності ознаки типології) є і те, що не розкрито змісту кожної із виокремлених форм, у результаті чого істотно зменшується прикладне значення цієї типології. Попри те, вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про доцільність здійснення типології технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування за



об'єктом впливу на загальнокорпоративні, групові та індивідуальні технології. Очевидно, що у першому випадку об'єктом, на який спрямовуються технології, є машинобудівне підприємство загалом. Групові технології мотивування персоналу орієнтовані на конкретну групу в організації (наприклад, керівники, відділ постачання, ливарний цех, бухгалтерія, планово-економічний відділ, HR-підрозділ тощо). Об'єктом впливу індивідуальних технологій мотивування персоналу є окремі працівники (наприклад, тоді, коли окремі технології мотивування формуються персонально для директора з виробництва). Очевидно, що обраний варіант технологій мотивування за об'єктом впливу надалі визначатиме їхні властивості, змістове наповнення, характер та параметри.

Дискусійною можна вважати також іншу типологію технологій мотивування персоналу К.Б. Козака [140, с. 23], де автор рекомендує виокремлювати нормативну, примусову технології, а також стимулювання. Такий ще підхід до виокремлення технологій мотивування наведено у працях Ю.В. Топчєєвої [265, с. 910] та О.С. Віханського і А.І. Наумова [60, с. 147]. Така позиція науковців суперечлива з огляду на перехрещення різних ознак типології, про що свідчить те, що, наприклад, примусова технологія може бути як нормативною, так і ні. По-друге, вище було доведено, що стимулювання не є технологією мотивування, а окремим поняттям.

Змішування ознак типології наявне також у праці В.І. Гунька [78, с. 83]. Науковець, зокрема, зазначає, що технології мотивування працівників підприємств до інтелектуальної праці творчого змісту включають технології прямого, опосередкованого та дестимулюючого впливу. В аналізованому аспекті слід зауважити, що технології мотивування як прямого, так і зворотного впливу можуть бути як стимулюючими, так і дестимулюючими. Разом з тим, за отриманими результатами в межах ретроспективного аналізу доцільно виокремлювати мотивуючі та демотивуючі технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств (іншими словами – результативні і нерезультативні). Мотивуючими технології можна вважати тоді, коли досягнуті ключові цілі, які перед ними ставились, і навпаки. Очевидно, що на практиці

нерідко доволі складно виявити результативність чи нерезультативність формування і використання технологій мотивування персоналу. Відтак, відповідні висновки слід робити усереднено.

За видами потреб методи мотивування персоналу у роботі І.В. Ксьонжика та Р.Є. Нікітіна [153, с. 133] типологізуються на такі, що спрямовані на задоволення фізіологічних потреб, потреб у захисті та безпеці, потреб у самовираженні, потреб у повазі та визнанні. Дискусійним у цій типології є сам підхід до типології потреб, адже не обґрунтовано, чому саме такі потреби розглядаються як основа. Як відомо, потреби людини є дійсно різноманітними і для кожного працівника пріоритетність таких потреб також є іншою.

У теорії менеджменту окремо виокремлюються теорії мотивування, які відображають зміст потреб, що, зокрема, висвітлено у роботі О. Кузьміна та О. Мельник [155, с. 158]. Серед найвідоміших із них слід виокремити теорію потреб М. Туган-Барановського, теорію ERG К. Альдерфера, теорію потреб Маслоу, теорію «Z» У. Оучі, теорію потреб Д. Мак-Клалланда, теорію «X» та «Y» Д. Мак-Грегора та багатьох інших. Разом з тим, у зазначеному підході І.В. Ксьонжика та Р.Є. Нікітіна [153, с. 133] фактично виокремлюються потреби за А. Маслоу, який, як відомо, на підставі біхевіористської доктрини усі потреби людини класифікував на 5 груп: фізіологічні (одяг, їжа, житло тощо); захищеності та безпеки (загалом – стабільність протягом певного часового інтервалу); соціальні (необхідність соціалізації); поваги (від різних контактних аудиторій, з якими контактує працівник); самовираження (можливість реалізуватись у тих чи інших трудових обставинах) [155, с. 159]. Разом з тим, аналізування змістового наповнення інших підходів до типології потреб дає змогу зробити висновок, що практично кожен їхній автор розглядає потреби нижчого та вищого рівня (або за А. Маслоу – первинні і вторинні потреби [289, с. 32]). Як приклад, Д. Мак-Клеланд виокремлює потреби успіху, причетності та влади, наголошуючи, що це потреби високого порядку (при цьому автор виходить з того, що потреби нижчого рівня уже задоволені [300, с. 166]). Інший приклад – двофакторна теорія потреб Ф. Герцберга, у якій розглядається вплив

на працівника гігієнічних та мотиваційних чинників [301, с. 454]. При цьому, гігієнічні чинники, на думку автора, належать до чинників нижчого порядку у той час, як мотиваційні рушії відображають вищий рівень потреб.

Таким чином, узагальнюючи, доцільно типологію технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств здійснювати за характером потреб, на які спрямовані технології, на технології, спрямовані на задоволення потреб нижчого або вищого рівнів. До потреб нижчого рівня за результатами аналізування різних теорій мотивування слід віднести потреби одягу, їжі, житла, стабільності, належних умов праці, прийнятних міжособових стосунків на робочому місці тощо. У свою чергу потреби вищого рівня включають необхідність визнання успіху, досягнень, влади, соціальних комунікацій, можливості професійно-кар'єрного зростання, причетності до управління підприємством тощо.

Враховуючи обґрунтоване вище трактування мотиву як внутрішньо усвідомленого спонукання, яке лежить в основі вибору дій та вчинків особистості, а також з урахуванням практичного досвіду технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств доцільно типологізувати за спрямуванням на технології самомотивування та технології зовнішнього мотивування. У першому випадку мова йде про такі технології мотивування, які вибудовує собі працівник. У свою чергу технології зовнішнього мотивування є зовнішніми щодо працівника, тобто формуються і впроваджуються різними зовнішніми суб'єктами (як машинобудівного підприємства, так і тими, що знаходяться поза ним).

Вивчення теорії і практики дає змогу запропонувати ще одну ознаку типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств – за джерелом виникнення необхідності у формуванні і впровадженні. За цією ознакою рекомендується виокремлювати технології мотивування, необхідність яких зумовлюється підприємством, та технології мотивування, необхідність в яких зумовлюється бізнес-середовищем. Якщо підприємство машинобудування впроваджує технології мотивування, бо його керівництво (або власники)

усвідомлює важливість та необхідність цього для посилення своїх конкурентних позицій, покращення соціально-психологічного клімату у колективі, підвищення рівня мотивованості персоналу, впровадження інновацій в управлінні тощо, – тоді можна стверджувати, що маємо справу з технологіями, необхідність в яких зумовлена підприємством (тобто цей чинник є визначальним). Якщо ж необхідність впровадження технологій мотивування – прерогатива ринку (бо конкуренти так роблять, бо в іноземному бізнесі це популярне, бо науковцями це обґрунтоване тощо), – це технології мотивування, необхідність в яких зумовлюється бізнес-середовищем.

За результатами огляду й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств доцільно ввести ще одну ознаку типології технологій мотивування персоналу – рівень формалізування. За цією ознакою доцільно виокремлювати формалізовані на високому, середньому та низькому рівні, а також неформалізовані технології. Як відомо з теорії і практики, успіх змін тих чи інших бізнес-процесів на підприємстві (у т.ч. і системи мотивування персоналу) багато в чому визначається рівнем формалізування відповідних процедур. Кожен суб'єкт мотиваційної системи підприємства повинен чітко розуміти, з одного боку, свої можливості, а з іншого – права, обов'язки і відповідальність. Ці знання необхідні, щоб однозначно знати, що робити, за що відповідати і хто має виконувати ті чи інші завдання. В іншому випадку можна стверджувати з високою ймовірністю про виконання різних завдань у мотиваційній сфері машинобудівного підприємства за принципом «у міру свого розуміння». Причому, слід наголосити, що формалізування потрібне як на етапі формування, так і на етапі використання технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити загальний висновок про низький рівень формалізування HR-процесів на вітчизняних підприємствах машинобудування. Одна із першопричин цього – низький рівень уваги керівництва цих суб'єктів господарювання до зазначених проблем. Більшість керівників стверджують, що підлеглі самі знають, що краще вчинити за тих чи

інших умов. Як слушно зауважує І. Плигунова [231, с. 24], формалізування різних HR-процесів дає змогу «відштовхуватися від логіки процесу, а не від фантазій керівника щодо того, як ще «завантажити» підлеглого».

Високий рівень формалізування технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств дає змогу вирішити низку важливих для цих суб'єктів господарювання завдань, а саме: розмежування зон відповідальності між розробниками нових таких технологій, усунення простоїв, установлення чітких правил поведінки в тих чи інших обставинах (наприклад, за умови необхідності розгляду можливості підвищення величини заробітної плати чи впровадження додаткових складових у соціальний пакет), зменшення рівня конфліктності, уникнення дублювання управлінських функцій, раціональний розподіл ресурсів, налагодження ефективної взаємодії з іншими підрозділами тощо.

Проблема полягає у тому, що у своїй практичній діяльності вітчизняні машинобудівні підприємства повинні здебільшого формалізувати ті мотиваційні процеси, які вже існують (однак зараз не формалізовані взагалі або формалізовані на низькому рівні). Відтак, враховуючи думку О. Півень та О. Ламанової [229], слід зауважити, що формалізування процесів формування і використання технологій мотивування персоналу у вітчизняному машинобудуванні слід починати із виявлення вузьких місць, оптимізування таких бізнес-процесів, а також встановлення чітких правил гри у мотиваційній підсистемі.

Таким чином, вищезазначене свідчить, що без формалізування процесів формування і використання технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств практично неможливо досягти високого рівня ефективності під час цих процесів.

Типологію технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств доцільно також здійснювати за характером цілей і виокремлювати при цьому перспективні та поточні такі технології. Перші орієнтовані в основному на тривалий період часу і спрямовані насамперед на досягнення

середньо- та довгострокових цілей мотивування, меншою мірою орієнтуючись на поточний період і досягнення короткострокових цілей. Завдяки поточним технологіям мотивування персоналу на підприємствах машинобудування вирішуються в першу чергу короткострокові завдання часткового характеру (меншою мірою відбувається орієнтація на майбутнє).

Узагальнення теорії і вивчення практичного досвіду дає змогу стверджувати про доцільність здійснення типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств за рівнем індивідуалізації на стандартні й індивідуальні. Стандартні технології мотивування передбачають використання загальновідомих стандартних способів формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей суб'єкта господарювання та ще й стандартним способом. При цьому також використовуються стандартні шаблони, алгоритми тощо. У свою чергу, індивідуальні технології мотивування персоналу передбачають формування та використання індивідуального для кожного машинобудівного підприємства комплексу мотиваційних механізмів. Фактично, у другому випадку мова йде про унікальні та персоніфіковані управлінські технології мотивування.

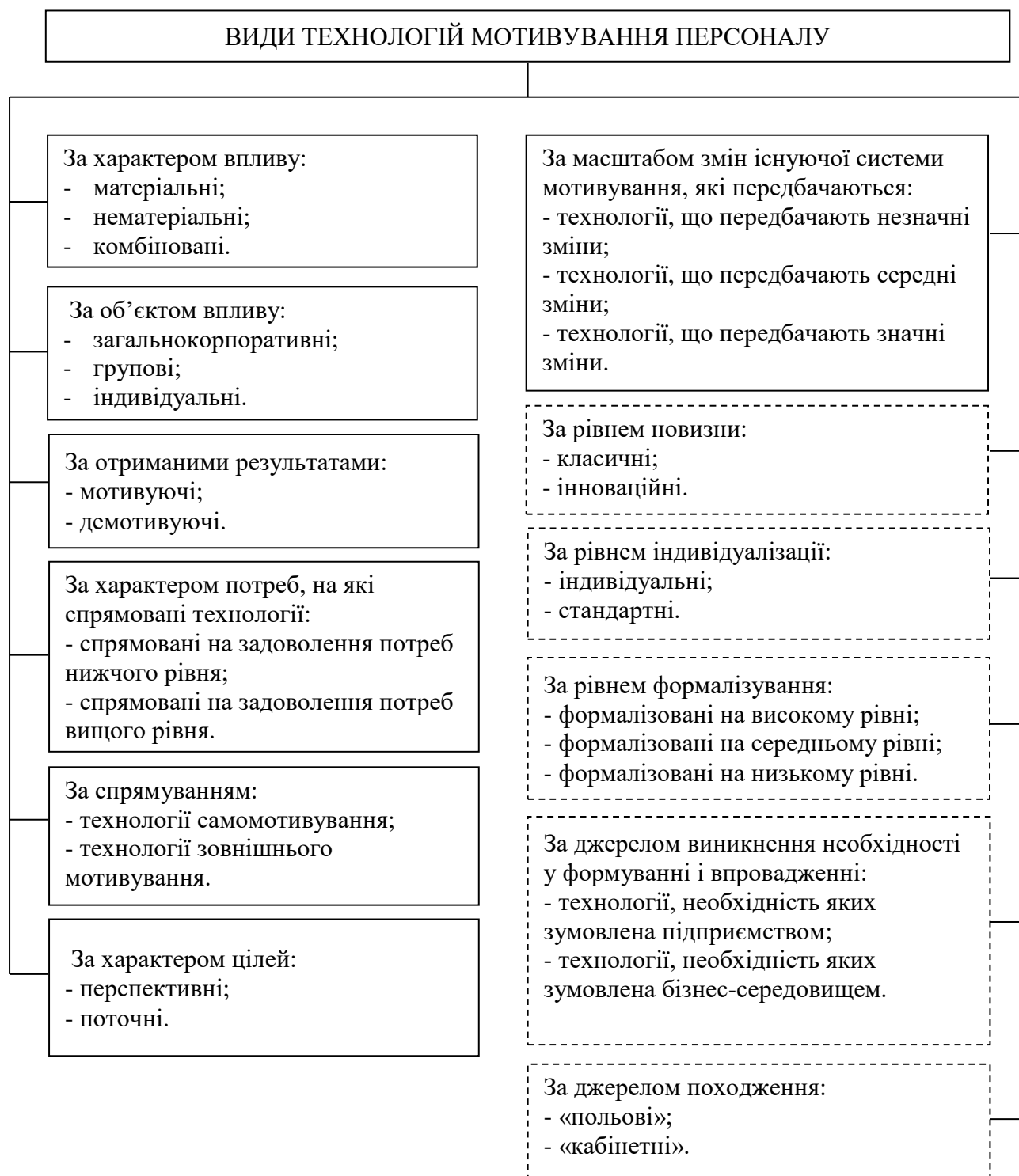
Типологізувати нові технології мотивування персоналу для машинобудівних підприємств доцільно також за масштабом змін існуючої системи мотивування, що передбачаються. За цією ознакою пропонується виокремлювати технології мотивування, що передбачатимуть незначні, середні та значні зміни існуючої системи мотивування. Очевидно, що масштабність таких змін слід розглядати у розрізі кожного окремого підприємства машинобудування. Прикладом незначних змін, зокрема, може бути зміна процедури виплати заробітної плати, впровадження додаткових елементів у компенсаційний пакет тощо. Середні за масштабом зміни можуть стосуватись, наприклад, перебудови системи корпоративної культури, впровадження зон комфортності персоналу, оптимізування базової та бонусної частини оплати праці тощо. Можливі значні зміни існуючої системи мотивування на машинобудівних підприємствах можуть передбачати, зокрема, впровадження

кардинально нових мотиваційних механізмів, формування і використання компенсаційних пакетів тощо.

За рівнем новизни для бізнес-середовища технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств доцільно типологізувати на класичні та інноваційні. Класичними такі технології можна вважати тоді, коли вони є загальновідомі на ринку (описані у науковій літературі, практично використовуються на інших підприємствах тощо), тобто не є інноваційними у сфері мотивування. Інноваційні ж технології мотивування, як зазначалось вище, містять новий логічно обґрунтований порядок і способи формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей організації, які базуються на сукупності обґрунтованого управлінського інструментарію, спрямованого на ухвалення оптимальних управлінських рішень у цій сфері.

Джерело походження також може бути ознакою типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Зокрема, такі технології можуть бути запозиченими із зовнішнього середовища («польові») (від інших суб'єктів господарювання, із періодичних видань, із матеріалів семінарів, тренінгів тощо) або бути авторською розробкою машинобудівного підприємства (тобто «кабінетні»).

Усе вищезазначене дає змогу зробити висновок про можливість формування узагальненої типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств за низкою незалежних ознак (рис. 1.1). Аналізування зазначеної типології дає змогу зробити висновок про її відповідність обґрунтованим у науковій літературі основним вимогам щодо розподілу об'єктів, а саме [119, с. 22]: охоплює повною мірою усі об'єкти множини типології технологій мотивування; не містить змішування груп таких технологій; передбачає можливість включення у типологію нових технологій мотивування; передбачає незмінність ознак типології технологій мотивування на усіх рівнях типології; містить зрозумілі, лаконічні та чіткі ознаки типології; забезпечує відмінність груп технологій мотивування персоналу.



- ознаки та види технологій мотивування персоналу, запропоновані автором

Рис. 1.1. Типологія технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Примітка: складено автором



Таким чином, теоретико-прикладне проведеного дослідження пояснюється виокремленням різних ознак типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, формуванням цілісної такої типології, уточненням сутності деяких ознак, а також впровадженням нових, уведення яких обґрунтовується вимогами сьогодення.

### 1.3. Принципи формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Успішність та ефективність формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств багато в чому визначається дотриманням установлених принципів цих процесів, тобто певних вихідних положень, норм, регламентів тощо. Відтак, дослідження та розвиток цих принципів має важливе як теоретичне, так і прикладне значення. При цьому, слушною можна вважати думку О.Г. Мельник [187, с. 25], яка наголошує на тому, що сутність принципів пов'язана не із усіма вихідними положеннями та ідеями, які можуть мати місце у тому чи іншому процесі, а із тими з них, що вважаються найбільш пріоритетними. Автор щодо таких принципів вживає поняття «пріоритетність базовості та основоположності».

Враховуючи обґрунтовану вище тезу про те, що поняття інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств у літературі обґрунтовано лише фрагментарно, очевидно, що відсутні також комплексно обґрунтовані наукові положення щодо принципів формування та використання таких технологій. Разом з тим, як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, доволі ґрунтовно у теорії і практиці розглянуто принципи використання методів мотивування працівників, що може стати основою виокремлення й наукового обґрунтування принципів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. Як

приклад, І.М. Хоменко [282, с. 40] до таких принципів відносить інформаційну відкритість, системність, спеціалізацію, комплексність, узгодженість, безперервність, концентрацію, автономність, ієрархічність та узгодженість. В.Д. Боднар [44, с. 40] серед принципів мотивування персоналу на підприємствах виокремлює такі: об'єктивність, дієвість, гласність, систематичність та регулярність.

Таким чином, узагальнюючи, доцільно зробити висновок про можливість виокремлення визначальних принципів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, які охарактеризовано нижче.

1. Принцип динамічності. Слід пам'ятати, що жодні технології мотивування персоналу не вважаються сталими і такими, що не потребують коригувань, уточнень та змін. Тим самим, мотиваційний ефект кожної окремо взятої технології для кожного окремого підприємства машинобудування і тим більше для кожного окремого працівника буде різним. Як слушно зауважує А. Новикова [208, с. 53], тільки для топ-менеджерів період дії технологій-мотиваторів, здебільшого, є більш тривалим. Автор пояснює це тим, що власники і керівники машинобудівних підприємств найчастіше болісно відчують втрату керівників топ-рівня, відтак, використовують індивідуальний підхід до їхнього мотивування. Вивчення теорії і практики також дає змогу зробити висновок про те, що технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств перебувають під постійним впливом ринкового зовнішнього середовища, що ще більше посилює згаданий вище динамічний ефект.

2. Принцип індивідуалізації. Узагальнення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що не існує універсальних інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, які б були дієвими для усіх без винятку суб'єктів господарювання й гарантували б однозначний успіх. Їхнє формування і використання слід розглядати на рівні кожного окремого підприємства машинобудування й враховувати при цьому низку чинників, основними із яких є: розміри організації, корпоративна культура, рівень

централізації, фінансовий стан, структура персоналу (у т.ч. соціальна), етап життєвого циклу підприємства тощо. Як зауважує А. Новикова [208, с. 50], керівники різних рівнів управління повинні пам'ятати, що кожен працівник приходить працювати із своїми особистими інтересами, відтак, його не слід трактувати як один із чинників виробництва.

3. Принцип інформованості. Вивчення теорії і практики мотивування дає змогу зробити висновок про те, що формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу – це не разовий процес і тим більше – не такий, що здійснюється негайно. Як правило, передує цьому (або повинно передувати цьому) ґрунтова діагностика фактичного стану мотивування на машинобудівному підприємстві, формування й оцінювання альтернатив, впровадження стартап-проектів технологій, внесення коректив, розроблення програм тощо. Все це покликане забезпечити високий рівень мотивованості працівників на досягнення особистих цілей та цілей суб'єкта господарювання.

Щоб проект формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах закінчився ефективно, працівники повинні бути максимально про все інформовані: від перших кроків формування таких технологій до їх практичного використання. Персонал має чітко знати усі основні особливості технологій мотивування (наприклад, принципи розрахунку матеріальної винагороди, критерії отримання премій, особливості нарахування бонусів тощо), а також розуміти їхні цінності і важливість для працівників. Керівники повинні дати можливість підлеглим зрозуміти сутність змін. Очевидно, що у протилежному випадку можна очікувати несприйняття мотиваційних нововведень (навіть і дійсно ефективних), які не дадуть очікуваного ефекту.

Керівники вітчизняних машинобудівних підприємств повинні чітко усвідомлювати важливість формування ефективної політики інформованості персоналу про нововведення у технологіях мотивування, обирати дієві комунікаційні канали прямого і зворотного зв'язку для поширення відповідної

інформації, використовувати обґрунтовані кількісні та якісні показники діагностики ефективності інформованості тощо.

4. Принцип об'єктивності. Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах повинно здійснюватися виключно на основі точної, повної та достовірної інформаційної бази. Цей принцип вимагає також використання обґрунтованого методичного забезпечення, високого рівня фаховості суб'єктів, а також застосування належного ресурсного забезпечення.

Вивчення теорії і практики мотивування дає змогу зробити висновок про особливу важливість анкетування для дотримання принципу об'єктивності під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. Саме анкетування вважається одним з найпопулярніших способів ідентифікування фактичного стану існуючої системи мотивування на підприємстві, а також, що особливо важливо, очікувань і побажань працівників. Таким чином, з одного боку, завдяки такому інструменту ідентифікуються потреби та очікувані новації в технологіях мотивування, а з іншого, – будується система зворотного зв'язку, коли оцінюються існуючі підходи.

В аналізованому контексті слушно зауважує С. Ізвекова [109], що керівник повинен чітко ідентифікувати потреби своїх підлеглих та розуміти, яким чином дійсно можна підвищити рівень їхньої мотивованості, перш ніж впроваджувати інноваційні технології мотивування персоналу. Неврахування цих аспектів, на думку автора, призводить до того, що після здійснення чималого обсягу робіт продуктивність праці в кращому випадку просто не знизиться.

Як свідчить практика, важливою передумовою дотримання принципу об'єктивності під час формування інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування є використання оглядів заробітних плат та компенсаційних пакетів, які пропонуються у т.ч. на вітчизняному ринку консалтинговими компаніями та рекрутинговими агентствами. У роботі П. Більмовича [14, с. 18], зокрема, вказано, що завдяки

таким оглядам керівники машинобудівних підприємств мають змогу одержати інформацію щодо порівняння рівня фактичної заробітної плати в компанії із середньоринковим рівнем у тій чи іншій сфері економіки, формування оптимальних компенсаційних пакетів у межах технологій мотивування, складання щорічного бюджету підприємства, а також визначення пріоритетів під час формування політики управління персоналом загалом.

5. Принцип економічності. Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах повинно здійснюватися з економічно обґрунтованими витратами. Тим самим, повинні оптимізуватись такі витрати з очікуваними ефектами від використання інноваційних технологій мотивування. Деякими з передумов дотримання цього принципу є чітка структуризація усіх необхідних робіт з формування і використання таких технологій, усунення дублюючої інформації тощо. Особливо слід наголосити на важливості вже з перших етапів здійснення фінансового обґрунтування ефективності нововведень у мотивуванні, грамотного бюджетування усіх цих процесів, використання аналітичних записок тощо.

6. Принцип системності. Як відомо з теорії і практики, принцип системності у класичному розумінні є похідним із теорії систем і передбачає, по-перше, необхідність урахування усіх істотних взаємозв'язків, взаємозалежностей, взаємовпливів між усіма елементами будь-якої системи (такою системою фактично і є система мотивування будь-якого машинобудівного підприємства), а по-друге, – охоплення усіх таких істотних складових (чинники, методики, методи, критерії, функції тощо). Дотримання принципу системності під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств є необхідним у зв'язку із тим, що під час мотивування працівників важливо враховувати все у взаємозв'язку і взаємозалежності: корпоративну культуру, місію, візію, цілі, результати оцінювання персоналу, грейдову систему оцінювання посад, лояльність персоналу, потреби працівників, імідж суб'єкта господарювання,

його фінансові можливості, структуру персоналу, рівень формалізування HR-технологій тощо.

Під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах особливу увагу слід звертати на ідентифікування чинників мотивування, а також очікувань і потреб персоналу. Щодо чинників, варто зауважити, що мотивування працівників є важливою складовою процесу управління. Його можна трактувати як рушій, завдяки якому суб'єкт виконує працю. Очевидно, що мотиви виконання своїх функціональних обов'язків є різними для кожного працівника та безпосередньо залежать від його потреб, середовища праці, соціального статусу тощо. Разом з тим, мотивування тісно пов'язане і з психологічною складовою. Відтак, можна зробити висновок, що мотиви кожного працівника формуються під дією певних чинників (а не виникають самі по собі).

Вищезазначене стало причиною того, що у теорії і практиці обґрунтовано чимало різних підходів до побудови моделі поведінки працівника залежно від дії певних чинників. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, в основі будь-якого із підходів – теза, що працівник має різноманітні та різнонасичені потреби, прагнення та очікування. Відтак, ефективність мотивування на машинобудівному підприємстві буде залежати від дієвості підбору тих чи інших методів мотивування для кожного працівника залежно від його потреб. Іншими словами, ефективність мотивування можемо трактувати як процес балансування вимог та очікувань підприємства машинобудування щодо працівників з їхніми потребами, цінностями та очікуваннями.

Розглядаючи чинники мотивування персоналу машинобудівних підприємств, слід звернути увагу на доведену у теорії і практиці тезу про їхню мінливість. Зокрема, як визначено у роботі [186, с. 56], «один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов». Відтак, перед керівництвом підприємств

машинобудування постає важливе завдання побудови дієвої і гнучкої системи ідентифікування актуальних потреб та мотивів працівників.

Окрім чинників, для забезпечення ефективності інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування на належному рівні повинні функціонувати системи навчання персоналу (для підвищення рівня обізнаності у мотиваційній сфері працівників керуючої і керованої підсистем), оцінювання працівників (здебільшого результати оцінювання є основою для отримання повного рівня винагороди), оперативного управління, корпоративної культури, контролінгу тощо.

Взагалі, процеси формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах повинні здійснюватися із активним залученням менеджерів різних рівнів управління (а не лише HR-підрозділу, що найчастіше трапляється на практиці). Важливою є думка Є. Бондаренка [48, с. 52], який наголошує на тому, що одним із важливих обов'язків сучасного керівника є формування т. зв. мотиваційного поля. Кожен менеджер повинен працювати з чинниками, що впливають на мотивованість і демотивованість працівника. Автор рекомендує, щоб керівники насамперед мінімізували вплив чинників демотивації і тільки після цього підвищували рівень мотивації працівників.

7. Принцип стратегічності. Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах повинно здійснюватися для досягнення стратегічних цілей цих суб'єктів господарювання. Таким чином, такі технології доцільно розглядати тоді, коли наявна стратегія підприємства та чітко ідентифіковані стратегічні цілі. Лише після цього слід обирати відповідні технології мотивування персоналу, які мотивуватимуть працівників до досягнення установлених цілей. З іншого боку, вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок, що одним із критеріїв діагностування ефективності наявних технологій мотивування персоналу може бути рівень їхнього впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства машинобудування.

8. Принцип зрозумілості. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств будуть ефективними тоді, коли є зрозумілими для працівників. Працівник повинен чітко розуміти, яких зусиль йому слід докласти для того, щоб отримати очікувану ним винагороду (і міг чітко вирахувати її можливу величину). У протилежному випадку можна очікувати такого варіанту розвитку подій, коли рівень зацікавленості працівника у виконання поставлених перед ним завдань не буде максимальним. Як слушно зауважує Т. Стеценко [256, с. 9], задоволення працівником потреби «прагнення до цілі» критично важливо для підтримання високого рівня мотивованості. З іншого боку, на думку автора, не менш важливе перед підприємствами завдання – здатність в першу ТОП-менеджменту формувати такі цілі, забезпечувати їхню актуальність й ефективність, а також впевнено «вести» компанію до досягнення цих цілей, забезпечуючи тим самим стабільність.

Проблема вітчизняного машинобудування (як, зрештою, і бізнесу загалом) полягає у тому, що доволі часто трапляються випадки залежності величини винагороди працівника не від якості технологій мотивування, а від суб'єктивної оцінки керівника або його настрою. За таких умов принцип зрозумілості ще більше недотримується, адже працівники не тільки не розуміють, яким чином слід виконувати свої функціональні обов'язки для отримання очікуваної винагороди, але й що робити для того, щоб керівник був задоволений їхніми результатами (для отримання цієї ж винагороди).

Враховуючи результати досліджень А. Литягіна [166], можна зробити висновок, що якщо з початкових етапів дати працівнику змогу зрозуміти, що впроваджені інноваційні технології мотивування продумані, апробовані, чітко формалізовані та гнучкі, підлеглий чітко знатиме, що величина його винагороди залежатиме виключно від результатів його роботи, а не від мінливого настрою керівництва чи рівня наполегливості під час спілкування з безпосереднім керівником. Чим більш зрозумілі працівникам технології мотивування, тим вони з практичної точки зору вважаються кращими [208, с. 53].



Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що важливою ланкою на шляху забезпечення зрозумілості інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств є безпосередні керівники, які в першу чергу повинні «працювати» із своїми підлеглими, роз'яснюючи їм особливості практичного використання таких технологій. В аналізованому контексті важливо, щоб працівник зумів прорахувати наперед свої можливі доходи (зокрема, для цього можуть використовуватись розрахунки за минулі періоди).

8. Принцип справедливості. Вивчення теорії і практики мотивування дає змогу зробити висновок про те, що працівники практично завжди здійснюють порівняння свої затрат зусиль та одержаних доходів із затратами зусиль та одержаними доходами своїх колег. Очевидним є те, що за більший рівень відповідальності та результативності винагорода працівника повинна бути більшою. Як слушно зауважує Н. Дорошенко [89], середня величина заробітної плати на ринку має суттєве значення лише під час прийому на роботу. У подальшому, на думку автора, значно більше працівника «хвилює» величина заробітної плати колеги з кабінету.

Науково принцип справедливості у мотивуванні детально розглянуто американськими науковцями та соціальними психологами Р. Х'юсманом та Дж. Хетфілдом, які довели наступні тези, що дають змогу керівникам створювати умови для формування ефективних мотиваційних технологій [235, с. 20-21]: а) працівники постійно оцінюють свої взаємозв'язки з іншими (чи з підприємством) шляхом порівняння того, які зусилля вони вкладають у ці відносини, і того, що взамін отримують; б) нееквівалентність зусиль та отриманої взамін винагороди призводить до виникнення турботи і переживань; в) працівники, незадоволені своїми взаємовідносинами через винагороду та прагнуть відносити справедливість (шляхом зменшення своїх зусиль, вимагання отримання більшої винагороди, зменшення зусиль і винагороди тих, з ким працівник себе порівнює, або звільнення).

Принцип справедливості слід також розглядати і в іншому ракурсі – через порівняння рівня отриманої винагороди з рівнем компетентності працівника. За умов такої невідповідності (та ще й протягом тривалого періоду часу) на підприємствах машинобудування можна очікувати зниження продуктивності окремих працівників, а також зниження рівня їхньої мотивованості. Очевидним є те, що це у будь-якому випадку негативно впливатиме у т.ч. і на фінансові показники суб'єкта господарювання.

Як свідчить вивчення практики, на підприємствах із високим рівнем розвитку систем мотивування практикується проведення періодичних опитувань персоналу з метою з'ясування справедливого до них ставлення з боку керівництва, а також виявлення та усунення причин несправедливості. За умов дотримання принципу справедливості під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу працівники будуть зосереджені на роботі, а не обговоренні величини винагороди колег.

Таким чином, усе вищенаведене повинно враховуватись керівниками під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. У свою чергу недотримання принципу справедливості може призвести до низки негативних наслідків, основними з яких є: демотивування працівників, уникнення відповідальності за прийняття рішень, зниження зацікавленості у виконанні своїх посадових обов'язків, пошук шляхів одержання «паралельних» доходів, плинність персоналу, крадіжки, зниження якості виконання функціональних обов'язків, «імітування» діяльності, збільшення кількості прогулів «через хворобу», зменшення обсягу виконуваних робіт, зниження трудової дисципліни, спізнення на роботу тощо.

Як свідчить вивчення теорії і практики, важливими передумовами забезпечення принципу справедливості під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств є оцінювання посад, побудова професіограм, а також ідентифікування кожної посади з позиції її цінності для компанії тощо.

9. Принцип комплексності. Як свідчить досвід успішних компаній, інноваційні технології мотивування персоналу не забезпечать отримання високого рівня ефективності, якщо не передбачатимуть збалансованості матеріальної та нематеріальної складової і тим більше – будуватимуться лише на одній із них. Слушно зауважує Б. Жаліло [99, с. 48], що сучасний компенсаційний пакет на підприємствах повинен містити частини, що забезпечуватимуть: відтворення робочої сили (відновлення сил, забезпечення мінімально необхідних умов для роботи та життя, утримання сім'ї), зацікавлення працівника працювати саме на цьому підприємстві, а не іншому (будь-які матеріальні чи нематеріальні блага, послуги, можливості тощо, які працівник може отримати лише у цій компанії), а також зацікавлення працівника у певних діях та результатах. Причому, на думку автора, проблема багатьох вітчизняних підприємств полягає у неможливості забезпечення навіть першої частини компенсаційного пакету завдяки використовуваним технологіям мотивування.

Одна із проблем розвитку мотивування персоналу у вітчизняному машинобудуванні (як і в бізнесі в цілому) полягає в надмірній увазі до матеріальної складової з одночасним ігноруванням нематеріальних технологій. Актуальною можна вважати тезу А.А. Литягіна [166], який констатує факт, що для вітчизняного бізнес-середовища актуальна фраза: на скільки зросте величина заробітної плати? За результатами досліджень автора, якщо у США та Скандинавії такий приріст щорічно складає 3-5%, то в постсоціалістичних країнах навіть приріст у розмірі 20-50% не завжди сприймається з оптимізмом. Навіть більше – підвищення заробітної плати на 5% може стати причиною звільнення працівника, який вважатиме, що його працю належним чином не цінують на підприємстві. Автором також доведено, що мотиваційна сила підвищеної матеріальної складової інноваційних технологій мотивування персоналу втрачається вже протягом 3-х перших місяців.

Інший важливий аспект принципу комплексності – не тільки збалансованість між матеріальною і нематеріальною складовими технологій мотивування, але і збалансованість в межах цих підвидів. Як приклад, можна

навести доволі поширені на вітчизняних машинобудівних підприємствах випадки, коли прогалини матеріального мотивування «тимчасово усуваються» преміями (за принципом: оскільки оклад у працівника менший – йому слід надати більшу премію, і навпаки).

10. Принцип законності. Оскільки чимало важливих положень мотивування працівників на машинобудівних підприємствах регламентовані нормами чинного законодавства та нормативними актами безпосередньо суб'єкта господарювання, це повинно бути враховувано під час формування і використання ним інноваційних технологій мотивування персоналу. З-поміж основних таких нормативно-правових актів слід згадати про Конституцію України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР, Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. №322-VIII (зі змінами та доповненнями), Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. №108/95-ВР (зі змінами та доповненнями), Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р. №3356-XII (зі змінами та доповненнями) та ін. Разом з тим, як свідчить вивчення теорії і практики, нормами вітчизняного законодавства здебільшого гарантовані базові визначальні положення матеріального мотивування. Натомість, практично уся сфера нематеріальних технологій мотивування та значна частина сфери матеріального мотивування не обмежена законодавчо, відтак, керівники вітчизняних підприємств машинобудування можуть обрати різні варіанти щодо їхнього практичного використання.

11. Принцип гнучкості. Згідно доведених теорією і практикою результатів інноваційні технології мотивування персоналу не повинні бути статичними. Навпаки – їхня структура повинна бути адаптивною та гнучкою, щоб у випадку необхідності без зміни складу та структури технологій можна було змінити чи удосконалити певні їхні елементи. Очевидно, що дотриматись цього принципу буде доволі складно за умови використання складних технологій мотивування персоналу (слід пам'ятати і про складність адміністрування таких технологій).

12. Принцип залучення працівників. Теорію і практикою управління доведено, що працівником найбільш ціняться ті управлінські технології, у

розробленні яких він брав участь. Цю тезу можна спроектувати і на процеси формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. «Авторами» таких технологій на підприємствах машинобудування, окрім HR-фахівців, обов'язково повинні бути як менеджери різних рівнів управління, так і їхні підлеглі. Досвідом успішних компаній доведено, що «доведені зверху» мотиваційні технології доволі нечасто стають ефективними. Залучати співробітників у процеси формування і використання технологій мотивування можна шляхом проведення згаданого вище анкетування, мозкових штурмів, особистих зустрічей, нарад тощо.

13. Принцип цілеспрямованості. Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинно здійснюватися не заради роботи як такої, а для досягнення чітко визначених для цього цілей. Прикладами таких цілей можуть, зокрема, бути: підвищення рівня мотивованості працівників, мінімізація впливу демотиваційних чинників, підвищення іміджу машинобудівного підприємства як роботодавця на ринку, покращення рівня корпоративної культури тощо. Нерідко у наукових дослідженнях принцип цілеспрямованості також пов'язаний із формуванням і перевіркою гіпотези, яка у результаті або підтверджується, або навпаки – спростовується. Ідентифікування встановлених цілей дає змогу чітко структурувати увесь необхідний спектр подальших робіт, а також однозначно визначити зміст та характер необхідного для цього ресурсного забезпечення.

14. Принцип відповідальності. Сутність принципу відповідальності полягає у необхідності чіткого розподілу функцій, повноважень та меж відповідальності між усіма учасниками цього «мотиваційного проекту» формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівного підприємства. Кожен такий суб'єкт повинен чітко дотримуватись встановлених графіків та етапів проведення відповідних робіт, а також визначених принципів.

15. Принцип компетентності. Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівного підприємства повинно

здійснюватися суб'єктами, що є компетентними у цій важливій сфері. Будь-які нерациональні і некомпетентні дії у такому напрямку можуть стати причиною посилення демотиваційних процесів на підприємствах машинобудування (ще й притому після витрачання чималих ресурсів). В аналізованому контексті важливо наголосити на ще одній важливій складовій принципу компетентності – необхідності постійного підвищення рівня своїх знань у сфері інноваційних технологій мотивування.

16. Принцип наукової обґрунтованості. Дотримання цього принципу під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування передбачає необхідність здійснення усіх цих процесів виключно на науково обґрунтованих положеннях, що описані у різноманітній науково-практичній літературі. Науково мають обґрунтовуватись альтернативи можливих інноваційних технологій мотивування, а також виявляти доцільність чи недоцільність їхнього практичного використання у тій чи іншій формі.

Вивчення теорії і практики HR-менеджменту дає змогу зробити висновок про достатній рівень наукової обґрунтованості різноманітних сучасних підходів до мотивування. Зокрема, у відповідній науковій та спеціалізованій літературі охарактеризовано особливості розвитку мотиваційного потенціалу працівників, впливу корпоративної культури на мотиваційні процеси підприємств, методи мінімізації демотивації, формування і впровадження грейдових систем мотивування, практичного використання ефективних компенсаційних пакетів, компресії заробітної плати, надання працівникам пільг і компенсацій, забезпечення мотиваційної гігієни, оптимізування бонусних виплат, ідентифікування мотиваційних потреб, формування мотиваційної стратегії, реінжинірингу системи мотивування, впровадження пакетних рішень у цій сфері тощо.

17. Принцип своєчасності. Інноваційні технології мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах повинні впроваджуватись тоді, коли вони необхідні (наприклад, коли дійсно дадуть змогу підвищити мотивованість

працівників, мінімізувати демотивованість, покращити систему управління персоналом тощо). Недотримання принципу своєчасності може стати причиною нераціонального витрачання ресурсів, у т.ч. фінансових, а також одержання неактуальних висновків, які не дадуть змогу одержати очікуваних ефектів.

18. Принцип логічності. Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування повинно здійснюватися на основі чіткої логіки процедур.

Таким чином, формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах – доволі складний і відповідальний процес, що перебуває під впливом певних чинників, стосується найважливішого внутрішнього рушійного чинника компанії – персоналу – і притому повинен відповідати чималій кількості принципів, ігнорування яких може призвести до отримання необґрунтованих рішень.

## Висновки за розділом 1

1. За результатами дослідження здійснено теоретичне обґрунтування сутності мотивування, а також споріднених із ним понять «стимулювання», «стимул», «мотив» та «мотивація». Доведено відсутність однозначності у трактуванні поняття «мотивування» і виокремлено два найпоширеніших підходи у цьому напрямку: згідно першого мотивування трактується як щось таке, що пов'язане із потребами, особистими цілями, мотивами і цінностями людини та мотивує її до діяльності; представники другого підходу розглядають мотивування з позиції впливу на людину шляхом використання різноманітних рушійних сил з метою спонукання до дій (мотивування як динамічний процес). Мотивування запропоновано трактувати як вид управлінської діяльності, що передбачає формування мотивації працівників досягати власні цілі та цілі підприємства.

2. Зроблено висновок про відсутність дискусійності у трактуванні поняття «мотив», під яким загалом розуміють все те, що внутрішньо спонукає людину до дій та вчинків, або іншими словами – внутрішньо усвідомлене спонукання, яке лежить в основі вибору дій та вчинків особистості. Доведено, що стимул слід трактувати як зовнішнє спонукання людини до дій, яке спрямоване на досягнення особистих цілей та цілей організації. Таке зовнішнє спонукання може впливати на будь-яку ланку процесу мотивування, у т.ч. на формування потреб, інтересів, мотивів, вибір варіантів поведінки тощо. Доведено нетотожність понять «мотивування» і «мотивація», що доволі часто робиться у літературних джерелах. Мотивацію запропоновано трактувати як результат процесу мотивування, який визначає рівень мотивованості на досягнення особистих цілей та цілей організації.

3. Розглянуто різні підходи до трактування поняття «технологія». Доведено важливість чіткого ідентифікування об'єкту, із яким пов'язується технологія як поняття і визначається її сутність. Обґрунтовано доцільність трактування технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств як логічно обґрунтованого порядку і способів формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей суб'єкта господарювання, які базуються на сукупності обґрунтованого управлінського інструментарію, спрямованого на ухвалення оптимальних управлінських рішень у цій сфері.

4. В аналізованому контексті розглянуто співвідношення понять «технологія» і «метод». Доведено, що технологія – більш ширше поняття, що включає у т.ч. методи. Встановлено, що технологія, на відміну від методів, передбачає логічну послідовність та алгоритмізацію конкретних дій, визначення етапів, операцій, завдань, ресурсного забезпечення тощо, починаючи вже від формулювання цілей.

5. Розглянуто інноваційний аспект технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Як результат, інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств запропоновано трактувати як логічно обґрунтованого порядку і способів формування мотивації працівників на



досягнення власних цілей та цілей суб'єкта господарювання, які базуються на сукупності обґрунтованого управлінського інструментарію, спрямованого на ухвалення оптимальних управлінських рішень у цій сфері, а також у зазначеній формі та поєднанні ще не використовувались на такому підприємстві.

6. Систематизовано й розвинуто типологію технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, у межах якої виокремлено різні ознаки типології (існуючі та нові): характер впливу, отримані результати, характер потреб, на які спрямовані технології, об'єкт впливу, спрямування, характер цілей, очікуваний масштаб змін існуючої системи мотивування, рівень новизни, рівень індивідуалізації, джерело виникнення необхідності у формуванні і впровадженні, рівень формалізування та джерело походження. Зазначена типологія дає змогу сформувати цілісне уявлення про види таких технологій та обґрунтовано з-поміж них обирати ті, які будуть найбільш прийнятними для підприємства машинобудування.

7. Виокремлено і надано змістовну характеристику низці основних принципів формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, а саме: динамічність, індивідуалізація, інформованість, об'єктивність, економічність, системність, стратегічність, зрозумілість, справедливість, комплексність, законність, гнучкість, залучення працівників, цілеспрямованість, відповідальність, компетентність, наукова обґрунтованість, своєчасність та логічність.

Одержані результати, що висвітлені у розділі 1, опубліковано у працях [19; 21; 24; 28; 29; 31; 34; 35; 38; 39; 40; 42].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Характеристика існуючих технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств

Система мотивування характерна для будь-якого машинобудівного підприємства. Попри те, як свідчить вивчення теорії і практики, у вітчизняному машинобудуванні доволі нечасто трапляється так, щоб така система сприяла досягненню поставлених на підприємстві цілей. Поширеною є практика, коли впроваджуються такі технології мотивування, які є копіркою або іноземних розробок, або запозичені у конкурентів та на низькому рівні враховують особливості кожного окремо взятого машинобудівного підприємства. Ще гірше – за умови використання тих технологій мотивування, що залишились з радянського минулого суб'єкта господарювання.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практичних аспектів діяльності машинобудівних підприємств свідчить про відсутність повних науково обґрунтованих положень, що дають змогу здійснити діагностування існуючих технологій мотивування персоналу цих суб'єктів господарювання. Більшість напрацювань у цій сфері стосуються здебільшого підприємств як таких (без урахування специфіки машинобудування). В аналізованому контексті, відтак, важливо мати інформацію про стан та тенденції розвитку технологій мотивування саме на вітчизняних підприємствах машинобудування, що виступатиме обґрунтованою інформаційною базою для виявлення проблемних моментів, а також напрямів впровадження інновацій у цій сфері.

Враховуючи вищенаведене, для отримання відповідної інформації щодо стану та специфіки функціонування технологій мотивування на вітчизняних машинобудівних підприємствах доцільно скористатись методами збирання первинної інформації, що передбачає установлення мети та завдань, призначення відповідальних суб'єктів, розроблення календарного плану, форм необхідної документації, визначення методу дослідження, вибір відповідного інструменту (чи інструментів), обрання підходів щодо визначення вибірки, вибір способу нав'язування контактів з аудиторією, а також визначення способів опрацювання отриманої під час дослідження інформації [54; 138; 183; 206; 294]. Очевидно, що цільовою аудиторією такого дослідження повинні бути вітчизняні машинобудівні підприємства.

Як відомо, теорією і практикою у наукових цілях пропонується чимало різноманітних методів збирання первинної інформації, основними з яких є опитування, моделювання, експеримент, спостереження та ін. З-поміж них для дослідження фактичного стану технологій мотивування персоналу на вітчизняних підприємствах машинобудування доцільно обрати метод опитування, що обґрунтовується низкою його переваг [194, с. 36]: найбільша поширеність з-поміж усіх методів збирання первинної інформації, можливість отримання різноманітної за формою і змістом інформації, а також універсальність та практичність.

Як наслідок, протягом 2013-2014 рр. було проведено опитування щодо аналізування існуючих технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Найважливіші його параметри представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні параметри проведеного протягом 2013-2014 рр. опитування щодо аналізування технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах

| Параметри                      | Характеристика параметрів |
|--------------------------------|---------------------------|
| 1                              | 2                         |
| 1. Обсяг вибіркової сукупності | 40 об'єктів               |

Продовження табл. 2.1

| 1   | 2   |
|---|---|
| 2. Просторова ознака вибіркової сукупності          | м. Львів, м. Хмельницький, Львівська та Хмельницька область   |
| 3. Представники вибіркової сукупності               | СП ТОВ «Сферос-Електрон», ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ», ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», ДП Львівський державний завод «ЛОРТА», ПАТ «Завод «Львівсільмаш», ПАТ «Західенергоавтоматика», НВП «Електроприлад», ПАТ «Екватор», ТзДВ «Львівський завод фрезерних верстатів», ПАТ «Концерн-Електрон», ТДВ «Львівський експериментальний механічний завод», ТОВ «Діскавері - бурове обладнання (Україна)», ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури», ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання», ТзОВ «Електроконтакт Україна», ПАТ «Городоцький механічний завод», Науково-виробниче підприємство «Карат», ПАТ «Львівський завод гідромеханічних передач», Львівський державний авіаційно-ремонтний завод, ПАТ «Автомат» (м. Львів та Львівська область), ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат», АТ «Темп», ДП «Красилівський агрегатний завод», ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», Волочиський машинобудівний завод ПАТ «Мотор Січ», ТДВ «Камянець-Подільський електромеханічний завод», ПАТ «Старокостянтинівський завод «Металіст», ПАТ «Завод «Строммашина», АТ «Шепетівський завод культиваторів», ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес», ПАТ «Термопластавтомат», ПАТ «Славутський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Лозівський інструментальний завод», ПАТ «Катіон», ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш», ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», ПАТ «Завод дереворізального інструменту «Мотор» ім. Г.І. Петровського», ПАТ «Говер», ТзОВ «Хмельницький комбайновий завод «Адвіс-Допштадт» |
| 4. Цільова аудиторія об'єктів вибіркової сукупності | Представники керівної та керованої підсистем управління   |
| 5. Інструмент дослідження                           | Анкета (додаток А)  |
| 6. Спосіб зв'язку із цільовою аудиторією            | Метод безпосереднього контакту  |
| 7. Спосіб проведення                                | Письмове  |
| 8. Форма організування робіт                        | Індивідуальне   |
| 9. Вид експертної оцінки                            | Опитування-думка  |
| 10. Періодичність проведення                        | Одноразове  |

Примітка: сформовано автором

Обсяг вибіркової сукупності під час проведеного опитування було встановлено з урахуванням відомого обсягу генеральної сукупності, якою є машинобудівні підприємства Львівщини та Хмельниччини (згідно статистичної інформації Головних управлінь статистики у Львівській та Хмельницькій області така сумарна кількість станом на початок 2013 р. (коли опитування починалось) становила 722 підприємства). Для цього використовувалась формула (2.1) [255, с. 79]:

$$n = \frac{t^2 \times \sigma^2 \times N}{N \times \Delta_x^2 + t^2 \times \sigma^2}, \quad (2.1)$$

де  $n$  - обсяг вибіркової сукупності;

$t$  - коефіцієнт t-статистики;

$\sigma^2$  - дисперсія вибіркової сукупності;

$\Delta_x^2$  - коефіцієнт варіації похибки (установимо на рівні не більше 15%);

$N$  – величина генеральної сукупності.

Під час проведених розрахунків коефіцієнт t-статистики було встановлено на рівні 1,96 на основі інформації з таблиць нормального розподілу при 5% рівні похибки. Окрім того, було ухвалене рішення взяти до уваги максимально можливу величину дисперсії вибіркової сукупності ( $\sigma^2 = 0,25$ ). Також коефіцієнт варіації похибки визначено на рівні не більше 15%. З урахуванням цих параметрів ідентифікований обсяг вибіркової сукупності становив:

$$n = \frac{0,25 \times 1,96^2 \times 722}{722 \times 0,15^2 + 0,25 \times 1,96^2} \approx 40 \text{ підприємств.}$$

Обмеження просторової ознаки вибіркової сукупності містами Львовом та Хмельницьким, а також Львівською та Хмельницькою областю пояснюється, насамперед, можливістю одержання доступу до цільової аудиторії об'єктів вибіркової сукупності, а з іншого – можливістю отримання результатів опитування у двох різних областях Західної України, у т.ч. для їхнього порівняння. Вибірку машинобудівних підприємств у розрізі цих двох областей було сформовано за принципом 50х50.

Цільовою аудиторією об'єктів вибіркової сукупності під час аналізування технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах (тобто одиниці аналізування) були представники керівної та керованої підсистем управління суб'єктів господарювання, що потрапили до вибіркової сукупності. Доцільність такого рішення аргументується тим, що технології мотивування, які існують на підприємствах, адресовані як керівникам, так і підлеглим, відтак, важливим є ставлення усіх працівників до таких технологій (а не лише, наприклад, топ-менеджерів чи працівників виробничих підрозділів). Очевидною складністю є опитування усіх працівників керівної і керованої підсистем зазначених у табл. 2.1 машинобудівних підприємств (в першу чергу через надто велику їхню кількість), відтак, було ухвалено рішення про опитування на кожному аналізованому підприємстві 6 працівників (3 із керованої підсистеми та 3 із керівної – менеджерів різних рівнів управління). Загалом за результатами дослідження було опитано 240 осіб.

Обрання як інструменту дослідження фактичних технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств анкети пояснюється очевидними її перевагами практичного характеру, насамперед, універсальністю та найбільшою поширеністю. Жодні обмеження щодо типів запитань в анкеті для респондентів не встановлювались, що пояснюється нескладністю змістового наповнення анкетування.

Як спосіб зв'язку із цільовою аудиторією було обрано метод безпосереднього контакту. Ухвалення такого рішення обґрунтовується низкою переваг цього методу [138; 183; 206]: вищий рівень надійності за інші, а також можливість встановлення безпосереднього очного зв'язку.

Слід зауважити, що за результатами проведеного дослідження за ознакою статі 77,9% опитаних були чоловіками і лише 22,1% – жінками. 59% із опитаних респондентів працювали на підприємстві понад 5 років, 27% – 3-5 років, у той час як менше одного року працівниками цього підприємства були лише 14% опитаних. Віковий діапазон респондентів перебував у межах 26-68 рр., а освіта – різноманітна за напрямками (у 72% – повна вища).

Одне із запитань, яке адресувалось респондентам, стосувалось впливу на продуктивність праці працівників стилю управління їхніх безпосередніх керівників. Результати засвідчили, що 68% опитаних вважає наявним такий вплив, у той час як лише 9% респондентів відповіли негативно на це запитання (рис. 2.1). Попри те, негативним можна вважати факт, що тільки 16% опитаних працівників цілком задоволені тим стилем управління, який використовується на їхньому машинобудівному підприємстві (рис. 2.2). Це притому, що незадоволеними та абсолютно незадоволеними існуючими підходами до управління є 61,9% респондентів, що не можна вважати позитивним явищем. За таких результатів складно формувати високий рівень корпоративної культури, яка, як відомо, є одним із визначальних чинників удосконалення системи мотивування на підприємстві шляхом впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу.

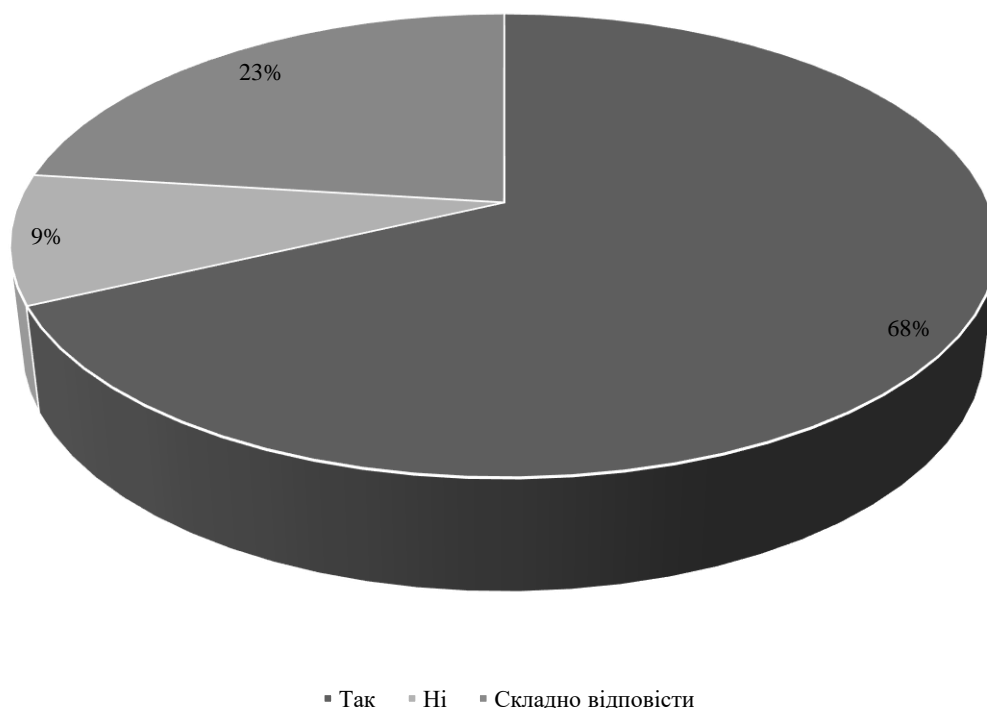


Рис. 2.1. Вплив на продуктивність праці працівників на машинобудівних підприємствах стилю управління їхніх безпосередніх керівників

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

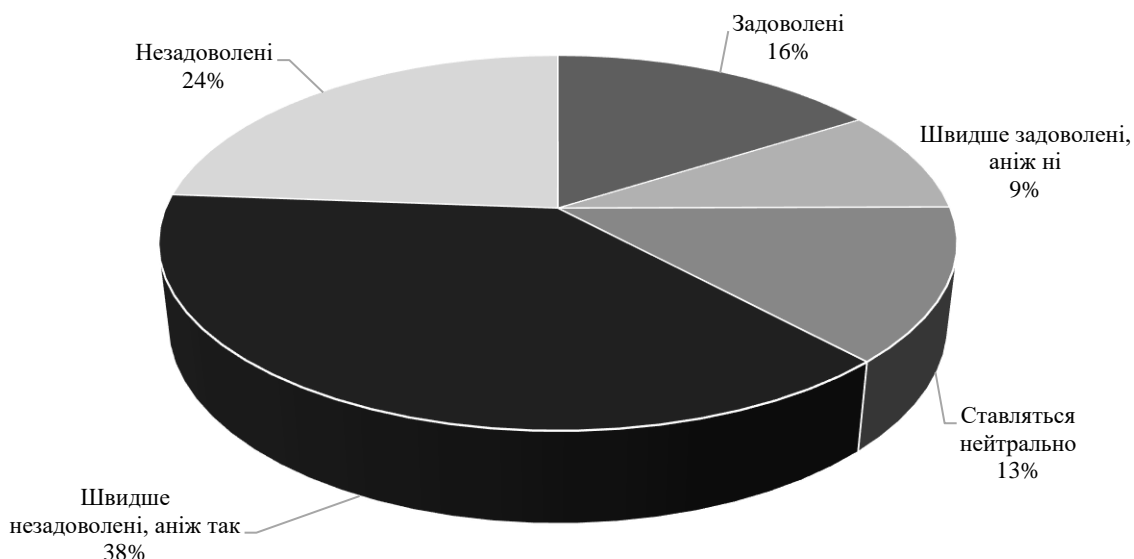


Рис. 2.2. Задоволеність працівників машинобудівних підприємств стилем управління, що використовується на підприємстві

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Для 84% опитаних працівників вітчизняних машинобудівних підприємств технології мотивування впливають на якість та ефективність виконання ними своїх функціональних обов'язків і лише 2% респондентів (5 осіб) вказали негативну відповідь щодо цієї тези (рис. 2.3).

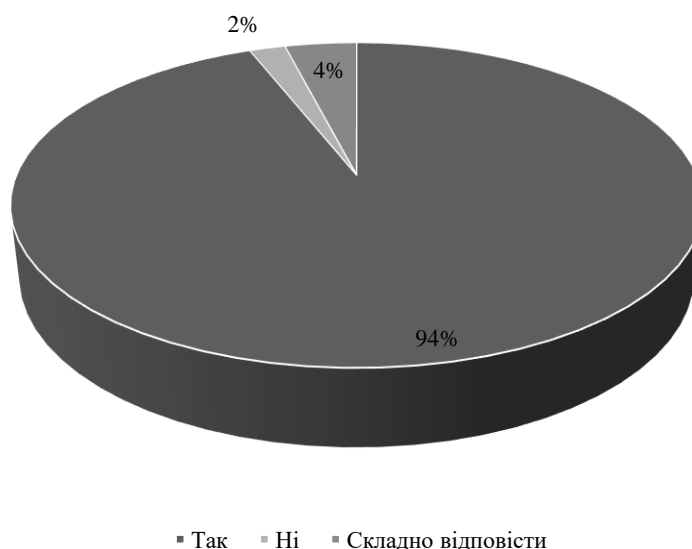


Рис. 2.3. Вплив мотивування на якість та ефективність виконання працівниками вітчизняних машинобудівних підприємств своїх функціональних обов'язків

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування



Негативним у сфері мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах є низький рівень діагностування фактичних технологій мотивування персоналу щодо їхньої ефективності (лише 19% респондентів стверджують, що на їхніх підприємствах така діагностика здійснюється). Водночас протилежне у своїх відповідях зазначили 58% опитаних (рис. 2.4).

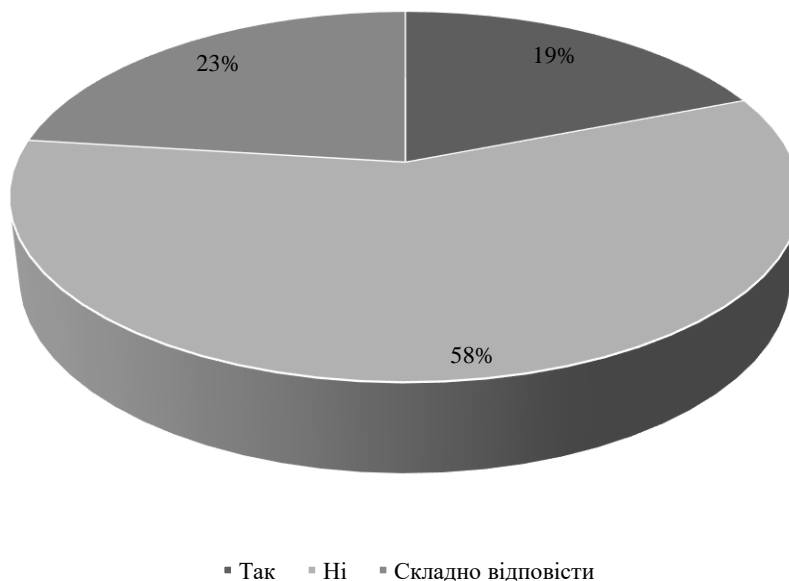


Рис. 2.4. Діагностування фактичних технологій мотивування персоналу керівниками вітчизняних машинобудівних підприємств

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Важливість проблеми актуалізується ще й тому, що на абсолютній більшості вітчизняних машинобудівних підприємств не вивчаються (або вивчаються на низькому рівні) напрями вдосконалення фактичних технологій мотивування персоналу і можливості впровадження інноваційних рішень у цій сфері (рис. 2.5). Ця проблема також має місце в економічно розвинутих країнах. Як приклад, результати досліджень організації IPSOS [305] свідчать, що у Західній Європі тільки кожен п'ятий працівник стверджує, що на підприємствах проводяться дослідження на предмет виявлення ефективності використовуваних мотиваційних технологій.

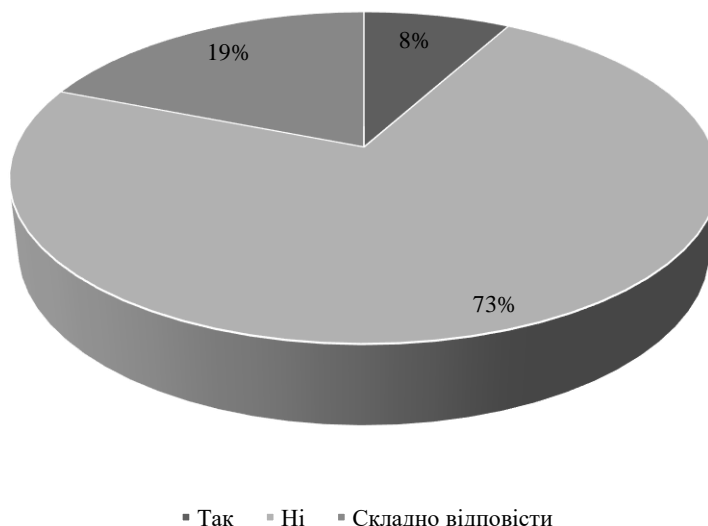


Рис. 2.5. Виявлення напрямів вдосконалення на вітчизняних машинобудівних підприємствах фактичних технологій мотивування персоналу і впровадження інноваційних рішень у цій сфері

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Низький рівень діагностування фактичних технологій мотивування персоналу керівниками вітчизняних машинобудівних підприємств, а також виявлення можливостей впровадження інноваційних рішень у цій сфері є особливо актуальними проблемами для вітчизняного машинобудування. Як свідчать результати дослідження, навіть якщо такі роботи здійснюються, вони в першу чергу характерні для підприємств машинобудування із значною часткою іноземного капіталу (частка яких у структурі машинобудівних компаній на Львівщині і Хмельниччині, як зрештою, і по усій Україні, є незначною). Таким чином, менеджери різних рівнів управління вітчизняних підприємств машинобудування, з одного боку, не мають повної та достовірної інформації щодо стану мотивування на своєму підприємстві, а з іншого – не володіють достатньою інформацією, які нововведення впроваджувати. Це призводить до виникнення замкнутого кола. Окрім того, має місце одночасне недотримання обґрунтованих у попередніх частинах роботи принципів динамічності, інформованості, об'єктивності, системності, комплексності та компетентності

під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Аналізування рис. 2.6 дає змогу зробити висновок, що фактичні технології мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах дають змогу задовільнити потреби тільки кожного п'ятого працівника (22% респондентів відповіли ствердно). Це притому, що 65% респондентів акцентували увагу на зворотному. Відтак, можемо констатувати, з одного боку, неефективність таких технологій, а з іншого їхню відокремленість від реальних потреб персоналу. Завдання керівників вітчизняних підприємств машинобудування ускладнюється ще й тому, що не тільки слід ідентифікувати наявні потреби працівників, а й розуміти, що такі потреби диференціюються залежно від статі, віку, професії, рівня освіти, походження, матеріального становища, досвіду професійної діяльності, сімейного стану, а також інших чинників. Відтак, інноваційній технології мотивування персоналу повинні формуватися і використовуватись диференційовано.

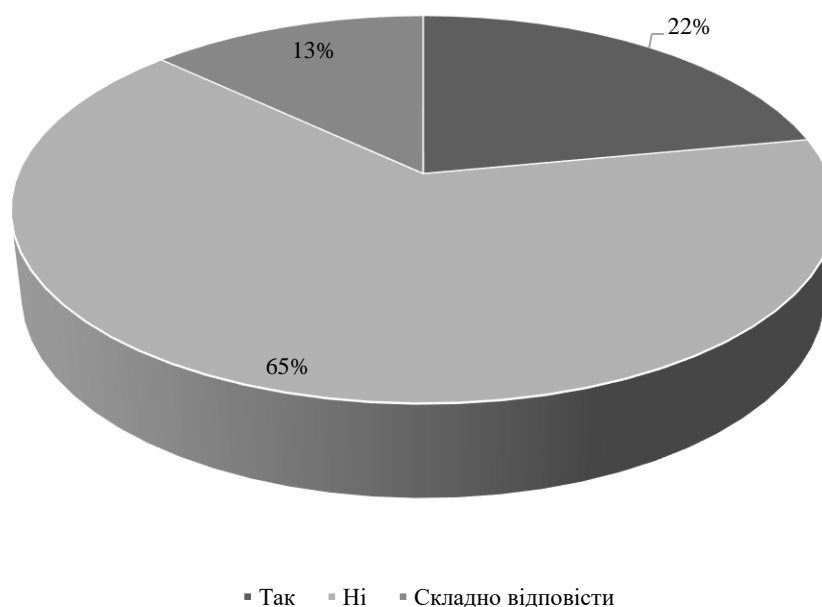


Рис. 2.6. Пристосованість фактичних технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств до потреб працівників

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Аналізування чинників, що найбільш істотно впливають на мотивованість працівників вітчизняних машинобудівних підприємств до виконання ними своїх посадових обов'язків (рис. 2.7), дає змогу зробити узагальнений вплив про суттєве переважання саме матеріальної складової із домінуванням чинника величини заробітної плати (67,5% обрали цей варіант з-поміж усіх можливих).

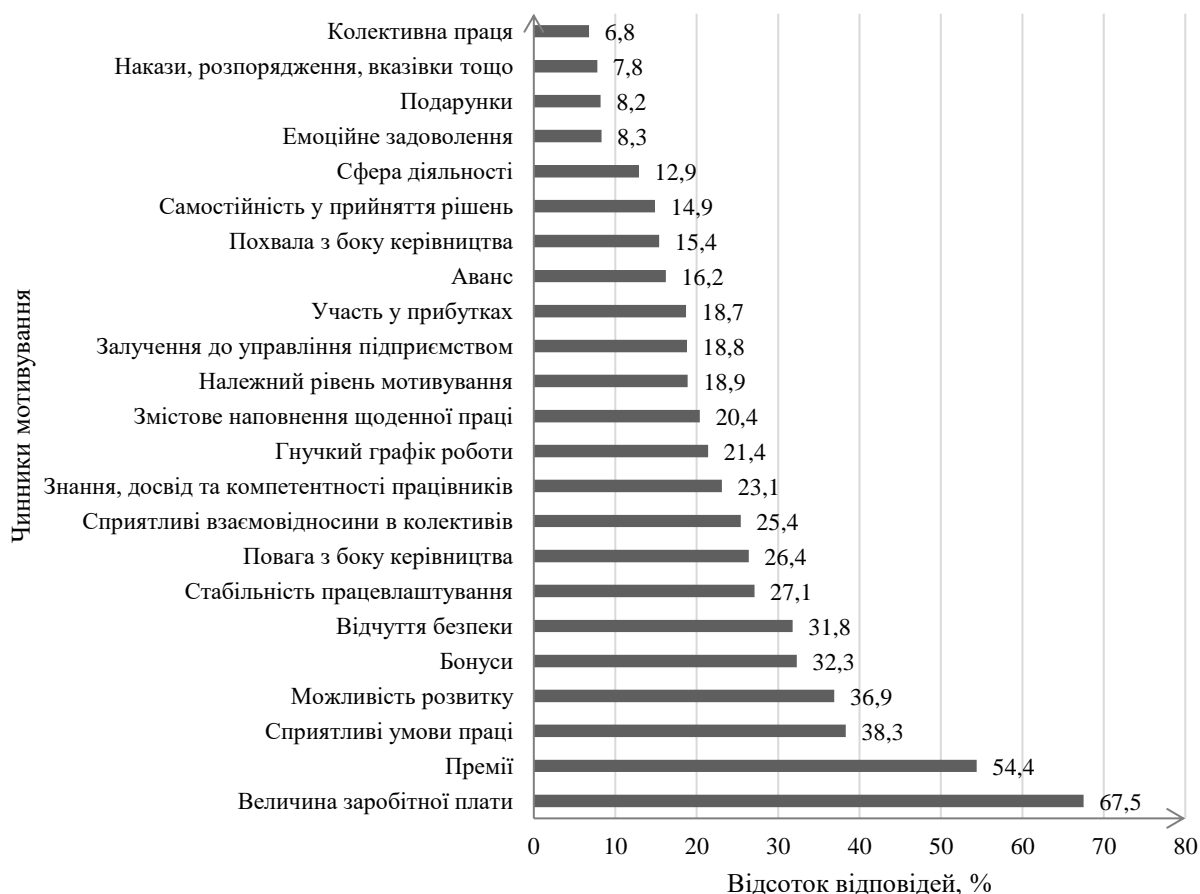


Рис. 2.7. Чинники впливу на мотивованість працівників вітчизняних машинобудівних підприємств

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Таким чином, фінансові інтереси працівників (величина заробітної плати, бонуси, премії) (як керівників, так і підлеглих) перебувають на вищих щаблях їхньої мотиваційної ієрархії, аніж нематеріальні чинники (гнучкий графік роботи, колективна праця, емоційне задоволення, похвала з боку керівництва, змістове наповнення щоденної праці, самостійність у прийнятті управлінських рішень тощо). Такі тенденції не відповідають тенденціям економічно розвинутих

країн світу, де все ж важливим мотиваційним чинником є нематеріальні технології мотивування. Отримані результати, водночас, як свідчить вивчення теорії і практики, відповідають тенденціям країн із нестабільним ринком робочої сили, високим рівнем безробіття, а також низьким рівнем доходів працівників. У таких країнах в умовах безробіття працівники передусім зацікавлені наявністю робочого місця і величиною заробітної плати, яку отримують, а вже згодом – іншими чинниками мотивування. В аналізованому контексті цікавим є те, що т. зв. «офіційні» мотиваційні інструменти (накази, розпорядження, усні вказівки, норми, регламенти, посадові інструкції) впливають на доволі низькому рівні на мотивованість працівників підприємств машинобудування (лише 7,8% респондентів вказали це у своїх відповідях).

За результатами аналізування рис. 2.7 слід звернути увагу на ще один цікавий факт: чималу частку респондентів, для яких важливими мотиваційними чинниками є відчуття безпеки (31,8%) та стабільність працевлаштування (27,1%). Це свідчить про те, що для значної кількості працівників вітчизняних машинобудівних підприємств страх втратити роботу є одним з найбільш домінуючих мотиваторів до праці. Як відомо, надмірна увага до цих проблем під час виконання працівниками своїх функціональних обов'язків знижує їхню креативність, творчість, можливість розвитку, самостійність у прийнятті управлінських рішень тощо, тобто має антимотиваційний характер.

Слід звернути увагу і на те, що з 7 найбільш пріоритетних чинників впливу на мотивованість працівників вітчизняних машинобудівних підприємств (див. рис. 2.7) шість із них акцентують увагу згідно піраміди Маслоу на т. зв. первинні потреби, відсуваючи на другий план цінності, що апелюють до потреб вищого рівня (залучення до управління, сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, самостійність у прийнятті рішень, змістове наповнення виконання працівникам своїх посадових обов'язків тощо). Це все слід враховувати під час формування і впровадження на вітчизняних машинобудівних підприємствах інноваційних технологій мотивування персоналу.

Негативні реалії вітчизняного бізнес-середовища свідчать про те, що у вітчизняному машинобудуванні у найближчій перспективі збережеться ситуація, коли і в подальшому керівники машинобудівних підприємств використовуватимуть найпростішу мотиваційну стратегію – посилення страху працівників перед втратою робочого місця. Однак, у перспективі за умов покращення бізнес-клімату в Україні можемо очікувати зміни таких підходів, що спричиниться активізацією інвестиційних процесів та входженням на вітчизняний ринок іноземних компаній із високим рівнем розвитку як систем менеджменту загалом, так і мотиваційних систем зокрема. Таких результатів можна сподіватись з моменту практичної реалізації положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

У межах дослідження з'ясуувалась також думка респондентів щодо їхнього задоволення рівнем матеріальної винагороди, яку вони отримують. У контексті попереднього запитання, що розглядалось, ця проблематика набуває особливої актуальності для загального розуміння впливу фактичних технологій мотивування на мотивованість працівників вітчизняних підприємств машинобудування.

Як відомо з теорії і практики, рівень впливу матеріальної винагороди на мотивованість працівників залежить передусім від їхньої цінності, а також пов'язаної із нею справедливості. Відчуття справедливості має чималий вплив на ухвалення рішень працівниками щодо зміни місця свого працевлаштування, доцільності підвищення своєї компетентності, а також виявлення ініціативності. Така справедливість здебільшого вимірюється із урахуванням індивідуального внеску кожного окремого працівника та отриманого ефекту.

Очевидно, що за умови, коли рівень матеріальної винагороди є визначальним чинником мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств до виконання ним своїх функціональних обов'язків, високий рівень задоволення рівнем такої винагороди може свідчити про ефективність фактичних технологій мотивування, що використовуються цими суб'єктами господарювання. В іншому випадку слід констатувати наступну важливу

проблему, яку слід розв'язувати на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Представлені на рис. 2.8 результати такої проблеми констатують. Як свідчить досвід економічно розвинутих країн [305], у Західній Європі, зокрема, на підприємствах близько 60% працівників швидше задоволені з використовуваних технологій мотивування, аніж ні.

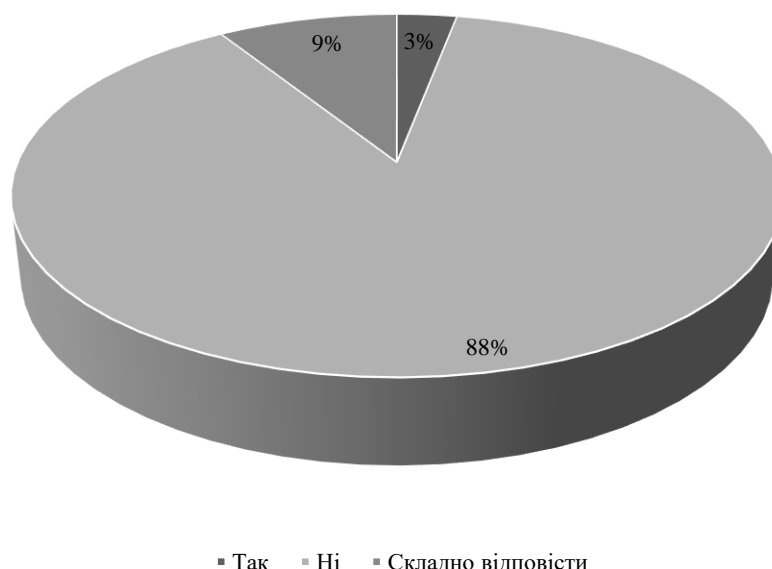


Рис. 2.8. Задоволеність працівників вітчизняних машинобудівних підприємств рівнем матеріальної винагороди, яку вони отримують

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Як видно із рис. 2.8, абсолютна більшість респондентів (88%) незадоволені рівнем своєї матеріальної винагороди, яку вони отримують. Це притому, що лише 3% працівників таким рівнем задоволені. Такі результати можна обґрунтувати перш за все реаліями вітчизняного бізнесу. Як свідчить практика, в умовах значного рівня безробіття та низького рівня ділової активності у вітчизняному машинобудуванні чимало керівників цих суб'єктів господарювання вважає, що працівники мають бути задоволеними вже з факту наявності у них робочого місця.

Виконане дослідження дало змогу встановити також і позитивні аспекти формування і використання технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Зокрема, таким позитивним явищем є

встановлена залежність отримуваної працівниками цих суб'єктів господарювання матеріальної винагороди від об'єктивних чинників (рис. 2.9), якими є, зокрема, отримані результати (31% респондентів обрали цей варіант), якість виконання робіт (24%) та внесок у розвиток підприємства (19%), що разом становить 74%. Попри те, кожен четвертий респондент (24%) зазначив, що на їхньому підприємстві все ж величина отримуваної працівниками матеріальної винагороди залежить від суб'єктивних чинників, а саме від ставлення керівника до підлеглого (15%) та збігу обставин (9%).

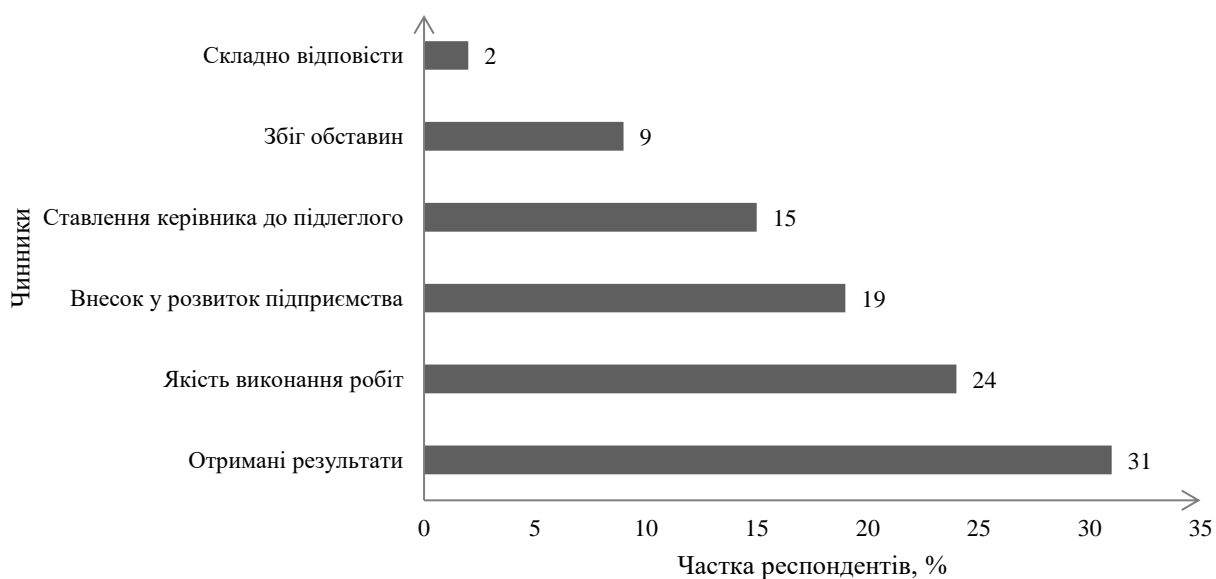


Рис. 2.9. Чинники впливу на рівень отримуваної працівниками вітчизняних машинобудівних підприємств матеріальної винагороди

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Респонденти опитувалися також на предмет ефективності технологій мотивування персоналу, що використовуються на їхньому машинобудівному підприємстві. Результати засвідчили (рис. 2.10), що 75% працівників не вважають такі технології ефективними. Якщо до цього значення додати ще 14% опитаних, яким було складно відповісти на поставлене запитання, частка незадоволених зростає до 89%, що можна розглядати як вкрай негативне явище у вітчизняному машинобудуванні.





Рис. 2.10. Ефективність технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах з позиції працівників

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Одне із адресованих респондентам запитань стосувалось пріоритетності інструментів мотивування, які б вони хотіли отримувати на своєму машинобудівному підприємстві (з наведеного переліку слід було обрати не більше 5 варіантів). Результати моніторингу (рис. 2.11) засвідчили пріоритетність т. зв. класичних інструментів мотивування (додаткові дні відпустки, дитячий садок на території підприємства, оплата комунальних послуг, харчування за рахунок підприємства тощо). Разом з тим, як свідчить інформація з рис. 2.11, низькою популярністю серед працівників вітчизняних підприємств машинобудування користуються популярні в економічно розвинутих країнах такі нематеріальні інструменти, як приватні пенсійні програми, страхування загалом та медичне страхування.

Рис. 2.11 засвідчує ще один цікавий факт: високий рівень варіації в очікуваннях працівників вітчизняних машинобудівних підприємств щодо інструментів мотивування практично з відсутністю чітко виражених лідерів та аутсайдерів серед таких інструментів. Це ще раз свідчить про індивідуальність потреб працівників і необхідність диференційованого підходу до вибору інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування.

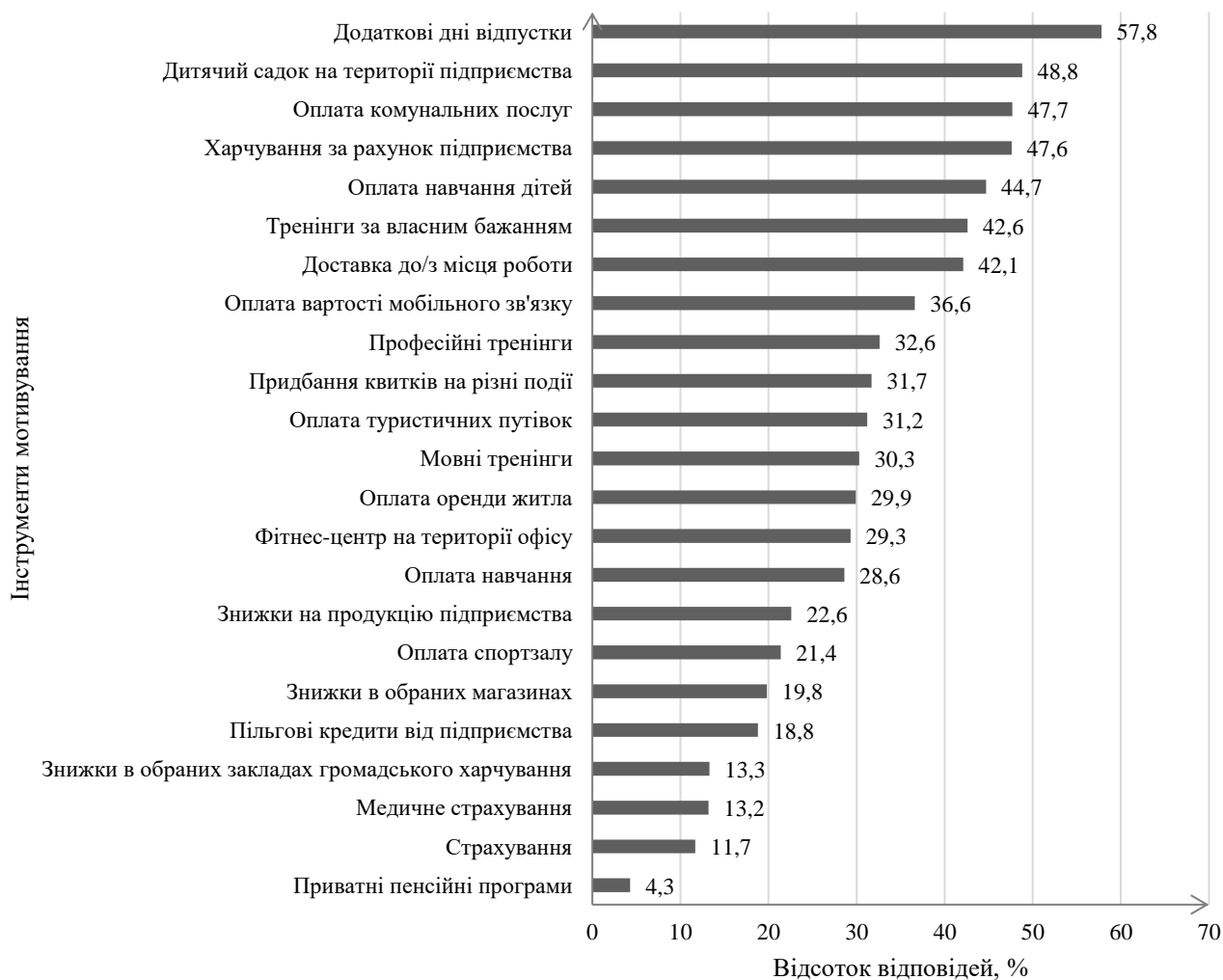


Рис. 2.11. Пріоритетність очікуваних інструментів мотивування працівниками вітчизняних машинобудівних підприємств

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

У межах дослідження розглядалась також проблема виокремлення працівниками вітчизняних машинобудівних підприємств тих інструментів мотивування, які фактично використовуються. Пропонований перелік таких інструментів включав інструменти матеріального і нематеріального впливу. Результати (рис. 2.12) засвідчують, що з-поміж чималої кількості потенційних інструментів мотивування на підприємствах машинобудування України немає найбільш поширених. Кожен з таких інструментів використовується в більшій або меншій мірі.

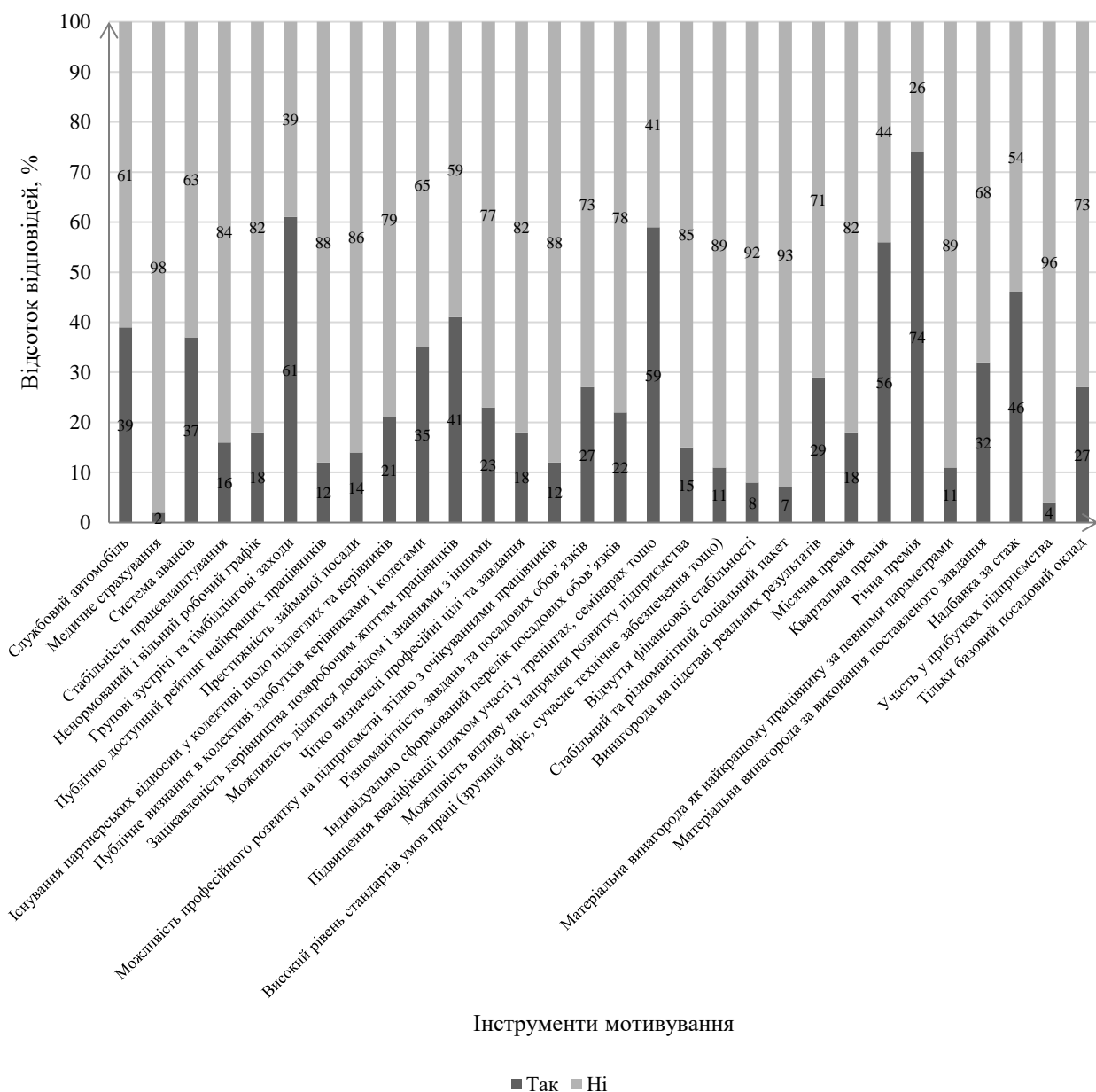


Рис. 2.12. Фактичне використання інструментів мотивування на вітчизняних машинобудівних підприємствах

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Попри те, як свідчать представлені на рис. 2.12 результати, користуються популярністю серед керівництва вітчизняних підприємств машинобудування річні та квартальні премії, можливість підвищення кваліфікації шляхом участі у семінарах, тренінгах тощо, а також групові зустрічі та тимбллінгові заходи. Негативним явищем у вітчизняному машинобудуванні, що пов'язане із мотивуванням, слід вважати низький рівень використання на підприємствах

медичного страхування, стабільного і різноманітного соціального пакету, а також поширеного у розвинутих державах інструменту участі у прибутках. Важливо наголосити і на тому, що працівники підприємств машинобудування України на низькому рівні відгукуються про відчуття ними фінансової стабільності, стабільність їхнього працевлаштування, а також можливість професійного розвитку згідно з їх очікуваннями і сподіваннями.

Результати проведеного анкетування також засвідчили факт, що найбільш демотиваційним чинником для працівників на вітчизняних підприємствах машинобудування є рівень винагороди (69% відповідей) (рис. 2.13), що вкотре свідчить про низький рівень задоволення насамперед первинних потреб персоналу.



Рис. 2.13. Демотиваційні чинники впливу на виконання працівниками машинобудівних підприємств своїх посадових обов'язків

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Очевидно, що в умовах сьогодення складно змінити таку ситуацію без загального зростання економіки загалом і машинобудування зокрема. Разом з тим, заслуговує на особливу увагу такий демотиваційний чинник, як несприятлива атмосфера на підприємствах (48% респондентів виокремили його

як один з найпріоритетніших), що, безперечно, не можна вважати позитивним явищем. Це може свідчити або про недієвість системи управління на вітчизняних підприємствах машинобудування, або про низький рівень обізнаності керівників цих суб'єктів господарювання із інструментами мотивування в умовах кризових явищ (або про поєднання першого і другого).

Виконане дослідження дало змогу виявити, що працівники вітчизняних підприємств машинобудування не вважають себе достатньо мотивованими як з боку свого безпосереднього керівника, так і тим більше з боку підприємства загалом до виконання своїх функціональних обов'язків (рис. 2.14). Такі результати, очевидно, ускладнюватимуть формування і впровадження ефективних інноваційних технологій мотивування персоналу, адже роль і значення у цих всіх процесах безпосередніх керівників є визначальною.

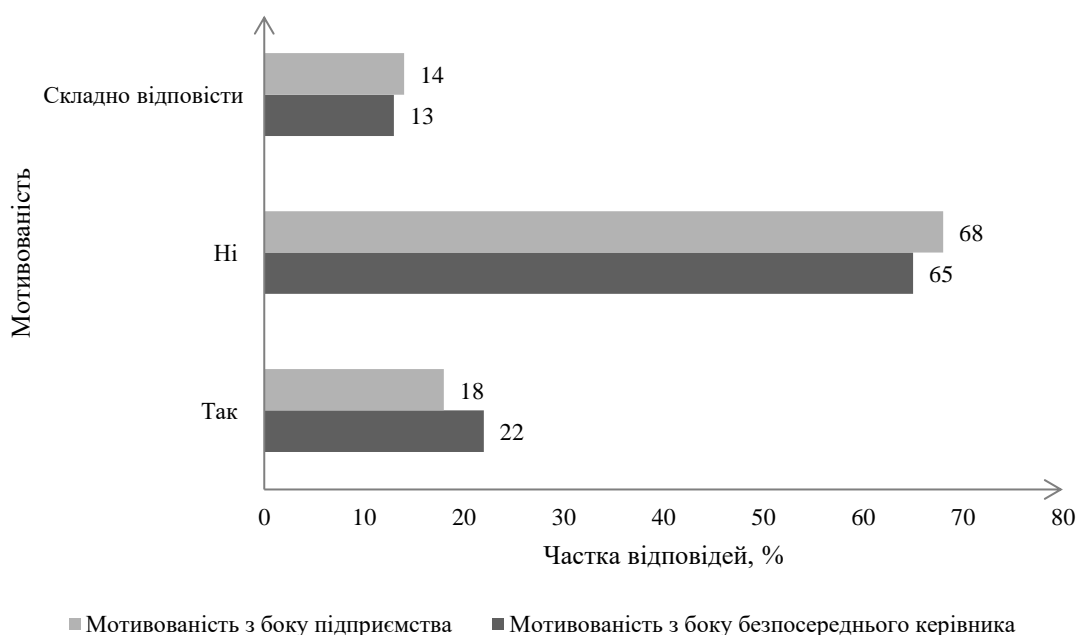


Рис. 2.14. Мотивованість працівників вітчизняних машинобудівних підприємств до виконання своїх посадових обов'язків

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Респонденти опитувались також щодо їхнього розуміння фактичної системи мотивування, що використовується на вітчизняних підприємствах машинобудування. Виявилось, що загалом позитивно відгукуються про

розуміння такої системи 83% респондентів (рис. 2.15), що, з одного боку, можна вважати позитивним явищем. Разом з тим, слід згадати про доведену вище її відносну простоту, адже включає вона, як встановлено, здебільшого базову матеріальну винагороду з окремими елементами нематеріального стимулювання, що не вимагає докладання особливих зусиль для розуміння сутності цієї системи.

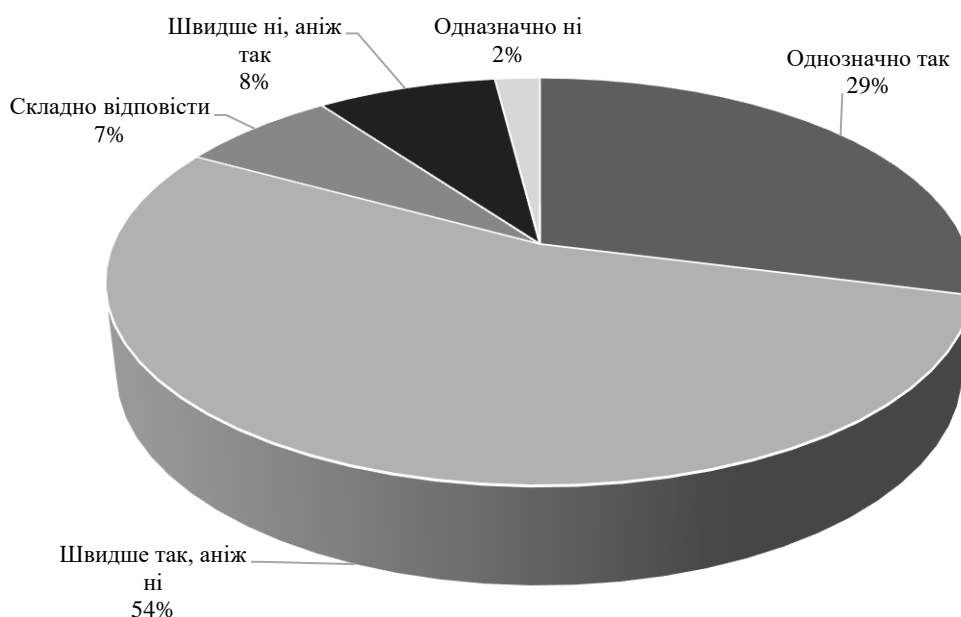


Рис. 2.15. Розуміння працівниками вітчизняних машинобудівних підприємств існуючої системи мотивування, що використовується

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Із виконаних досліджень також зрозуміло, що найбільшими мотиваторами для працівників вітчизняних підприємств машинобудування щодо можливої зміни місця їхнього працевлаштування є вищий рівень винагороди (чинник є визначальним для 76% респондентів) та можливість реалізувати себе у нових напрямках діяльності (чинник важливий для 51% респондентів). Значною також можна вважати частку працівників (46%), які готові змінити місце роботи через низький рівень оцінки з боку керівництва. 26% респондентів стверджують, що готові змінити не тільки підприємство, на якому працюють, але й напрям діяльності. Окрім того, лише для 12% працівників визначальним чинником для

зміни можливого місця їхнього працевлаштування є складність узгодження особистого та професійного розвитку.

Таким чином, за результатами виконаного дослідження доцільно зробити висновок, що існуючі технології мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах не пристосовані до потреб працівників, що призводить до низького рівня їхньої ефективності. Як свідчить вивчення практики, для формування дійсно ефективних колективів керівники суб'єктів господарювання повинні впроваджувати інноваційні технології мотивування. Як доведено досвідом економічно розвинутих країн, використання таких технологій зменшує бажання працівників змінити працедавця, а також формує лояльність працівників щодо нього. Як свідчать результати досліджень організації IPSOS [305], ефективний соціальний пакет на думку понад 70% респондентів підвищує професійну мотивованість працівників, а для понад 80% – істотно мінімізує бажання змінити місце працевлаштування.

## 2.2. Аналізування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств в умовах сьогодення, що характеризуються, зокрема, динамізмом та посиленням конкурентної боротьби, забезпечується насамперед завдяки ініціативній та злагодженій роботі персоналу. Відтак, важливе значення для кожного суб'єкта господарювання має формування і впровадження таких технологій мотивування, які дійсно мотивуватимуть працівників до виконання ними своїх посадових обов'язків. Виконання робіт у цьому напрямку повинно бути одним із ключових завдань управління людськими ресурсами у вітчизняному машинобудуванні.

Очевидно, що у найближчій перспективі на машинобудівних підприємствах України і надалі домінуватимуть технології матеріального

стимулювання, які, як відомо, в першу чергу формують у працівника відчуття впевненості, стабільності та захищеності. Однак, досвід успішних підприємств свідчить, що рано чи пізно будь-яка компанія зустрічається з проблемою реінжинірингу технологій мотивування чи їхнього адаптування під вимоги бізнес-середовища, очікувань працівників, можливостей підприємства тощо. За таких умов досягти успіху тільки шляхом акцентування уваги на матеріальній складовій не тільки складно, а, здебільшого, навіть неможливо. В умовах обмеженості вітчизняного ринку дійсно висококваліфікованим персоналом (що особливо відчувається на інституційному рівні управління) утримати існуючі таланти, а також залучити креативних фахівців ззовні тільки завдяки пропонуванню їм певного рівня оплати праці (навіть і вищого за середньоринковий) складно. Працівники ТОП-рівня, насамперед ті, хто має досвід працювати в компаніях з іноземним капіталом, як свідчить практика, більшою мірою орієнтуватимуться не на величину заробітної плати, а на сприятливість умов праці та відповідний їм компенсаційний пакет. Це для них є пріоритетним чинником вибору місця роботи. За оцінками HR-фахівців, такі тенденції будуть характерними уже в найближчій перспективі не тільки для менеджерів ТОП-рівня чи працівників інноваційно-креативної сфери, але і для керівників середньої ланки управління та навіть початківців.

Технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинні перебувати у постійному розвитку, особливо це стосується компенсаційного пакету загалом та соціальних пільг (бенефітів) зокрема. Тільки таким чином можна дійсно дієво мотивувати працівників, досягати стратегічних і тактичних цілей, будувати ефективну систему управління, залучати нових фахівців та утримувати існуючих тощо. Реінжиніринг чи адаптування існуючих таких технологій повинні здійснюватися у тісному взаємозв'язку із цілями підприємства машинобудування, його стратегічним плануванням, системою управління персоналом, станом бізнес-середовища тощо.

Як свідчить вивчення теорії і практики, нерідко немає необхідності цілковитої перебудови системи мотивування персоналу машинобудівного



підприємства; достатньо лише змінити чи удосконалити окремі її ланки, щоб пристосувати її як до можливостей організації, так і до очікувань працівників, тим самим підвищивши ефективність. З іншого боку, в окремих випадках (які слід виявляти) на підприємствах машинобудування слід кардинально переглядати існуючу систему мотивування (тобто робити її реінжиніринг), відмовляючись від традиційних і спрощених інструментів матеріальної винагороди, виплат премій незалежно від рівня ефективності діяльності кожного окремо взятого працівника, ігнорування нематеріального мотивування тощо.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств дає змогу зробити висновок про те, що керівники цих суб'єктів господарювання розуміють необхідність впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу, однак разом із тим впровадження таких змін здебільшого має лише декларативний характер. Зміни у системах мотивування вітчизняних підприємств машинобудування втілюються вельми повільно. Очевидно, що одна із важливих причин цього – висока вартість таких процесів. Разом з тим, не менш важлива проблема – низький рівень методичного забезпечення у сфері ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що не дає змогу обґрунтовано обирати альтернативи: адаптування існуючих таких технологій або їхня кардинальна зміна.

Слід зауважити, що стверджувати з високим рівнем ймовірності про необхідний масштаб змін існуючих технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств можна насамперед у разі використання дієвого методичного забезпечення. Взагалі, як доведено у роботі І.Г. Хайруліна [277, с. 63], гарантувати одержання очікуваного результату в управлінських процесах можна тільки за умови безперервного функціонування господарської системи, що характеризується високим рівнем ефективності усіх її елементів та резервами зростання.

Слід зауважити, що будь-які технології мотивування персоналу, якими б новаторськими вони не були, все ж рано чи пізно стають застарілими та неактуальними. Відтак, важливе завдання HR-фахівців – формувати новий матеріал у цій сфері, актуалізувати та аналізувати його, моніторити потреби працівників тощо. При цьому, інноваційні технології мотивування повинні трактуватись і впроваджуватись не як реактивні (тобто як такі, основне призначення яких – вирішити існуючі проблеми у мотиваційній сфері, а також нівелювати негативні аспекти роботи з персоналом), а як проактивні та випереджаючі (у такому випадку усунення існуючих проблем не вважається пріоритетом таких технологій; вони орієнтовані на стратегічний рівень управління підприємством машинобудування). Слушною можна вважати думку Я. Буденної [51, с. 66], яка зауважує, що інжиніринг/реінжиніринг HR-процесів (яким фактично і є формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу) потрібний на етапі зрілості підприємства (існує декілька років), при чисельності персоналу понад 100 осіб, а також під час низького рівня плинності персоналу.

На підставі вивчення вітчизняних та іноземних літературних джерел, а також практики функціонування як вітчизняних машинобудівних підприємств, так і суб'єктів господарювання інших сфер економіки з розвиненою системою управління персоналом, доцільно запропонувати узагальнену структурно-логічну послідовність ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування, що представлена на рис. 2.16.

Можна погодитись із твердженням А.І. Чухрая [291, с. 16], який акцентує увагу на тому, що одним із визначальних чинників ухвалення управлінських рішень щодо глибини змін бізнес-моделей, які слід зробити на підприємствах машинобудування, є рівень величини т. зв. стратегічної прогалини. Іншими словами, у нашому випадку, мова йде про спроможність фактичних технологій мотивування мотивувати так персонал у компанії, щоб можна було досягти (з позиції персоналу) місії, стратегії та встановлених цілей.

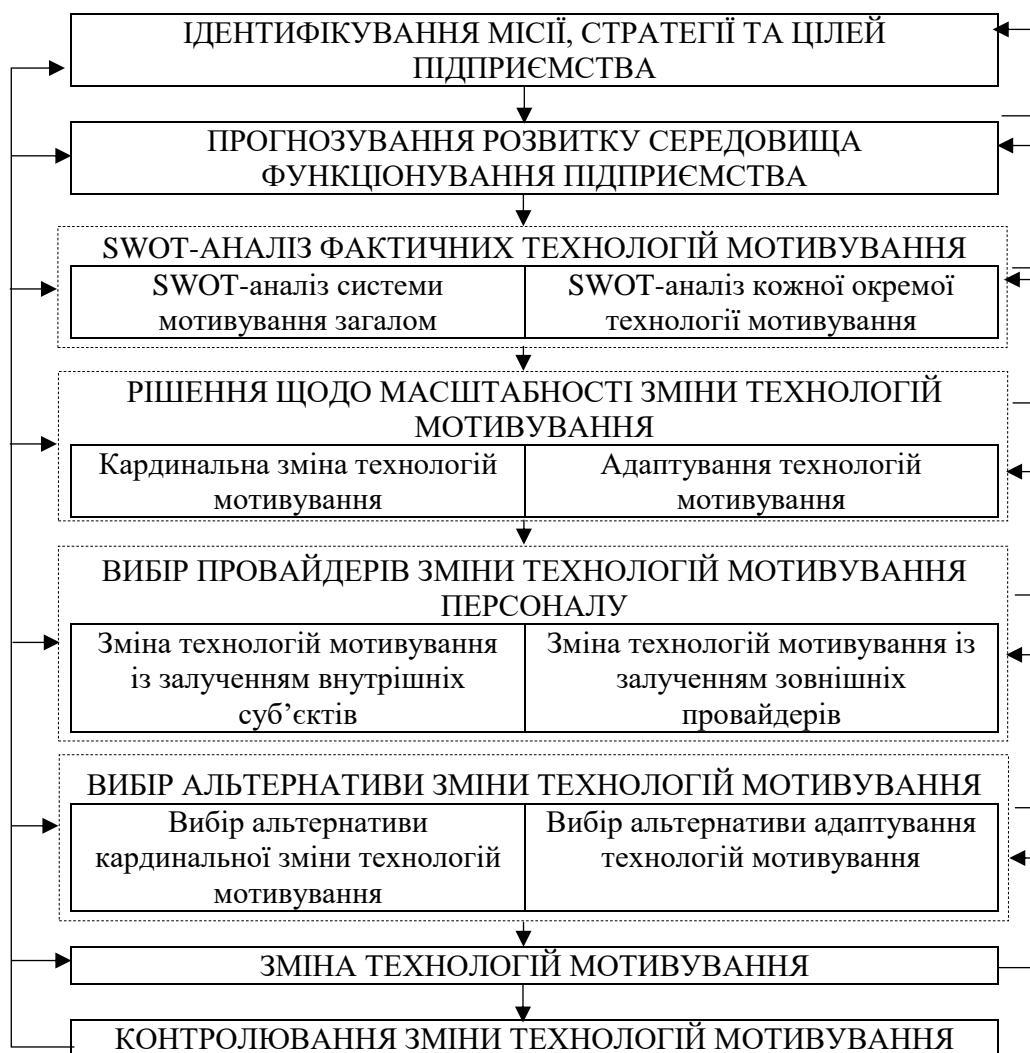


Рис. 2.16. Структурно-логічна послідовність ідентифікування масштабованості змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

*Примітка:* розроблено автором

Як свідчить вивчення теорії і практики, розглядати як необхідність загалом, так і масштабованість змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід на основі аналізування місії, стратегії та цілей машинобудівного підприємства. Тобто важливо враховувати стратегічний вимір управління, меншою мірою орієнтуючись на сьогоднішній день. Це пов'язано, зокрема, і з тим, що з позиції практики інноваційні технології мотивування персоналу складно впровадити, частково чи кардинально змінити в короткому періоді часу. Як свідчить вивчення теорії і практики, найпростіший процес цього триватиме не менше 6 місяців. З іншого боку, у випадку ігнорування стратегічної

перспективи виникає запитання про доцільність зміни системи мотивування персоналу на підприємствах машинобудування заради самої зміни, адже коли у короткостроковій перспективі зміняться умови функціонування суб'єкта господарювання, знову виникне необхідність у зміні технологій мотивування, а це знову ж таки – додаткові витрати ресурсів. Слід при цьому пам'ятати і про доведену у попередніх частинах роботи тезу про те, що будь-які зміни у мотиваційній системі підприємства безпосередньо впливають на працівників як на визначальний чинник виробництва. Тим самим, такі експерименти можуть призводити до погіршення соціально-психологічного клімату у колективі та підвищення рівня демотивованості працівників.

Відтак, як свідчить вивчення літературних джерел із стратегічного управління, на першому етапі послідовності ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід здійснити стратегічну діагностику компанії у розрізі місії, візії, стратегічного позиціонування, планування, ухвалення управлінських рішень, використання відповідних інструментів, механізмів, алгоритмів тощо. Встановлюючи факт і співставляючи його з прогнозом розвитку середовища функціонування машинобудівного підприємства (наступний етап структурно-логічної послідовності), можна сформувати цілісний масив необхідної інформації для проектування на це фактичних технологій мотивування, що використовуються. Уже на цих перших етапах можна виявити відхилення, які потребують свого вирішення. Такі відхилення можуть мати місце, наприклад, у невідповідності організаційної структури управління підприємства машинобудування встановленим місії, цілям та стратегії, у низькому рівні формалізування корпоративної стратегії чи структуруванні ключових бізнес-процесів тощо.

Узагальнення теоретичного і практичного досвіду стверджувати, що зазначені стратегічні позиції машинобудівного підприємства не повинні аналізуватись надто деталізовано, адже це не ключова мета дослідження; повинна бути зібрана загальна інформація про ключові стратегічні процеси, що відбуваються чи відбуватимуться у компанії.

З-поміж усіх існуючих методів аналізування фактичних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств на предмет їхньої відповідності місії стратегії та цілям, а також майбутнім умовам функціонування компанії, пропонується використовувати SWOT-аналіз, який, як зазначено у роботі О.М. Шляхти [297, с. 33], використовується в економічних дослідженнях із 1966 р. і дає змогу структурувати різноманітну інформацію шляхом узагальнення визначальних чинників, що впливають на той чи інший аналізований економічний параметр.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, SWOT-аналіз є інструментом, що придатний для дослідження різноманітних економічних явищ, у т.ч. і під час проведення внутрішнього аудиту у межах підприємств. Як, зокрема, зазначають В. Вороніна та Д. Кокарев [64, с. 46], завдяки своїй універсальності такий метод використовується на різних рівнях та для різних об'єктів: продукція, підприємство, місто, персонал, регіон, постачання, бізнес-процес тощо.

Із урахування об'єкта дослідження – фактичних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств – основними перевагами використання SWOT-аналізу у межах структурно-логічної послідовності ідентифікування масштабності змін таких технологій є [7; 55; 296; 297]:

- не потрібно формувати значний масив інформації, відповідно, відбувається економія необхідних ресурсів;
- завдяки своїй приналежності до групи інструктивно-описових методів він дає змогу одержати тільки загальну інформацію (яка, зрештою, і потрібна, щоб на її основі установити варіанти масштабності змін);
- дає змогу побачити насамперед слабкі боки фактичних технологій мотивування персоналу, виявити найбільш вразливі місця у них;
- дає змогу сформувати набір елементів внутрішнього середовища машинобудівного підприємства залежно від поставлених цілей;
- дозволяє уникнути двозначності та неконкретності;

- придатний як для оперативного, так і для стратегічного аналізування технологій мотивування;

- дає змогу у доволі простий спосіб виявити можливі проблеми у сфері використання технологій мотивування;

- дає змогу виявити сильні боки фактичних технологій мотивування персоналу та використовувати їх для досягнення стратегічних цілей підприємства машинобудування;

- створює умови для виявлення загроз зовнішнього середовища, які у сфері використання інноваційних технологій мотивування персоналу є найбільш критичними для машинобудівного підприємства;

Можна зробити висновок, що глибина використання SWOT-аналізу у межах структурно-логічної послідовності ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств може бути різною і залежати, зокрема, від встановлених часових чинників, аналітичних здібностей, вмінь, знань та навичок суб'єктів використання, інформаційної бази дослідження тощо.

Враховуючи результати досліджень Н. Опаріної [214, с. 41], можна зробити висновок, що завдяки SWOT-аналізу можна одержати відповідь на узагальнене запитання: чи фактичні технології мотивування персоналу мотивують працівників так, щоб машинобудівне підприємство стало тим, ким планує у майбутньому? Можна також виявити ще й інші важливі параметри технологій мотивування: наскільки вони дають змогу підтримувати ключові цінності суб'єкта господарювання; наскільки стимулюють працівників підвищувати свою кваліфікацію; наскільки політика і процедури мотивування відповідають стратегічним намірам і майбутньому підприємства; наскільки у компанії структуровані ключові бізнес-процеси у сфері мотивування тощо.

Розглядаючи проблему ухвалення рішень щодо масштабності зміни технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування, слід відштовхуватись від результатів проведеного SWOT-аналізу таких технологій та стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання. Чим більшою є

згадана вище стратегічна прогалина, тим з більшим рівнем ймовірності можна стверджувати про доцільність кардинальної зміни технологій мотивування на машинобудівних підприємствах і впровадження нових, інноваційних для компанії механізмів. Очевидно, що висновки щодо цього повинні ухвалюватися тільки шляхом проведення ґрунтовного аналізу.

Наступним етапом у структурно-логічній послідовності ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств є етап вибору провайдерів такої зміни. Слушною можна вважати думку П. Каневської [126], яка акцентує увагу на тому, що під час реалізації різних HR-проектів власними силами (тобто без залучення зовнішніх провайдерів) доволі часто трапляється так, що робочій групі складно організувати свій час та розподілити навантаження. На думку практика HR-менеджменту, новий проект для таких працівників – лише одне із нових завдань, для виконання якого вони не завжди викладаються повністю. Враховуючи це (якщо все ж таки проект реалізовуватиметься власними силами), керівництво машинобудівного підприємства повинно використовувати дієві мотиваційно-контрольні механізми для забезпечення високого рівня мотивованості працівників під час формування і впровадження інноваційних технологій мотивування.

Залучення зовнішнього провайдера у процес формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу може надати машинобудівному підприємству низку переваг, зокрема: доступ до практичного досвіду (у т.ч. іноземного), пришвидшення виконання окремих етапів, більший рівень авторитетності з позиції працівників та менеджменту (які швидше орієнтуватимуться на фаховість консультанта ззовні, аніж на фаховість власних працівників), можливість поглянути на фактичні технології мотивування (як, зрештою, і на інші бізнес-процеси) новим незалежним поглядом тощо.

Вивчення теорії і практики HR-менеджменту дає змогу виокремити низку ключових критеріїв вибору зовнішніх провайдерів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Розглядаючи цю проблему,





Продовження табл. 2.2

| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 10 | Системний підхід до виконання робіт  |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| 11 | Ефективність використання інноваційних технологій мотивування на власному підприємстві |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| 12 | Прозорість та зрозумілість роботи для замовника  |   |   |   |   |   |   |   |    |    |

\* оцінка критеріїв може здійснюватися за різними шкалами; у нашому випадку обрано шкалу від 0 до 8, де 0 – найгірша оцінка критерію, 8 – найкраща оцінка.

*Примітка:* розроблено автором

Охарактеризуємо наведені у табл. 2.2 критерії.

1. Репутація на ринку. Це один з найважливіших критеріїв вибору зовнішнього провайдера формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Як слушно зауважено у роботі [84], позитивна репутація консалтингової компанії на ринку зобов'язує її тримати марку. Відтак, можна сподіватись, що й у випадку підприємства машинобудування зовнішній провайдер докладе максимум зусиль, щоб таку репутацію не погіршити. Разом з тим, варто погодитись із думкою С. Пятенко [196, с. 31] про недоцільність залучення для реалізації незначних проектів у сфері зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств консалтингових компаній «великої четвірки», і навпаки, найчастіше невеликому HR-консультанту немає сенсу довіряти масштабні проекти зміни мотиваційної системи підприємства.

2. Кваліфікація персоналу. Як відомо, персонал будь-якого підприємства є визначальним фактором його виробництва, особливо, коли мова йде про консалтинг та HR-управління. З огляду на це, рівень фаховості зовнішнього провайдера зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств в першу чергу визначається рівнем фаховості його працівників. Про таку фаховість можуть свідчити, зокрема, одержані сертифікати, участь у бізнес-школах, проведення тренінгів для представників бізнес-середовища за тематикою мотивування тощо. Як свідчить вивчення теорії і практики, відомі

HR-компанії у сфері консалтингу активно інвестують у розвиток і підвищення кваліфікації свого персоналу, що позначається на рівні його фаховості.

3. Індивідуальний підхід до формування і впровадження інноваційних технологій мотивування. Необхідність включення у критеріограму цього критерію пояснюється тим, що на практиці доволі часто зовнішні консультанти пропонують стандартні шаблони, напрацьовані ними у результаті виконання попередніх проектів, не враховуючи тим самим особливостей кожного конкретного підприємства-машинобудування (а такі особливості завжди наявні, що доведено у попередніх частинах роботи).

4. Цінова політика. Цей критерій вибору зовнішнього провайдера зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств відображає, здебільшого, рівень якості надання таких послуг та фактично доволі часто «ілюструє» рівень кваліфікації консультанта. Разом з тим, ігнорувати такого критерію не можна з огляду на те, що нерідко вартість подібних послуг в окремих HR-консультантів є значно вищою за можливості підприємства машинобудування, відтак, слід обмежуватись більш дешевими варіантами. При цьому, слід пам'ятати про наведену у роботі [84] тезу щодо консультантів, які пропонують «вирішення будь-яких проблем за низькими цінами. На думку бізнес-консультанта, такі підприємства або вузькоспеціалізовані, або не можуть гарантувати позитивного ефекту. Відтак, до їхнього вибору слід ставитись обережно.

В аналізованому аспекті слушною є думка О. Каненкової [196, с. 28], яка зауважує, що важливо враховувати не так цінову політику HR-консультантів, як співвідношення «ціна/якість». Це обґрунтовується тим, що доволі часто у бізнес-середовищі вартість послуг консультантів з іменем у декілька разів перевищує вартість послуг менш відомих компаній-консультантів. Відтак, у сфері зміни технологій мотивування персоналу можна обрати такого зовнішнього провайдера, який буде оптимальним для підприємства машинобудування при встановленні допустимого рівня якості та з урахуванням загальної вартості проекту.

5. Якість наданих послуг. Як зазначають Є. Козлов та О. Максимова [141], найкращим способом формування думки про професіоналізм HR-консультанта є рекомендації тих, хто скористався його послугами. Відтак, можемо зробити висновок, що основним критерієм діагностування якості наданих послуг зовнішнім провайдером у сфері зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинні бути позитивні відгуки клієнтів, які скористалися вже послугами консультантів. Якщо такими клієнтами є великі і відомі компанії (та їхні відгуки позитивні) – це також свідчить про високу якість пропонованих у бізнес-середовищі HR-управління послуг консалтингової організації. Інші критерії оцінювання якості наданих послуг HR-консультантом – реальні приклади реалізації різних проектів, реальні цифри та наявність власного портфелю реалізованих успішних проектів.

Аналізуючи якість наданих послуг HR-консультанта, слід обов'язково враховувати підкріплення такої якості. Як слушно зазначає С. Муратов [196, с. 29], нерідко трапляються випадки, коли консалтингові компанії, вказуючи серед переліку своїх великих клієнтів відомі підприємства, могли реалізовувати певні незначні проекти лише для невеликого регіонального офісу цього суб'єкта господарювання.

6. Надання гарантійних зобов'язань. Підсумковим етапом формування і впровадження (або зміни) технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах повинно бути підвищення рівня мотивованості працівників. Якщо залучений HR-консультант готовий надати гарантійні зобов'язання, що така мета буде досягнута, це буде одним із чинників, який засвідчуватиме його професіоналізм.

7. Готовність взяти участь у тендері. Як свідчить вивчення теорії і практики, у сучасних умовах щораз поширенішим способом обрання консалтингових компаній є конкурс (тендер), який дає змогу з-поміж декількох обрати такого зовнішнього провайдера змін, який найбільше відповідає запитам машинобудівного підприємства у сфері зміни технологій мотивування персоналу і впровадження інноваційних рішень у такому сегменті. Як слушно

зауважує С. Муратов [196, с. 28], завдяки тендеру компанія має змогу оцінити професіоналізм претендентів і зрозуміти, з ким із них можна знайти спільну мову під час вирішення потрібних проблем.

8. Рівень посади представника, що проводить переговори із менеджерами машинобудівного підприємства. Цей критерій показує важливість підприємства машинобудування як потенційного клієнта для HR-консультанта.

9. Розуміння HR-консультантом складності завдання замовника. Ідентифікувати найбільш ефективного зовнішнього провайдера зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств можна також завдяки підходу до вирішення завдань і проблем замовника (глибина вивчення сутності проблеми, ідентифікування проблемних зон, відображення можливих ризиків тощо). Як свідчить вивчення теорії і практики, рівень цього можна виявити вже на етапі перших зустрічей між сторонами й обговорення майбутньої концепції проекту.

10. Системний підхід до виконання робіт. В умовах динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища від HR-консультантів під час реалізації різноманітних проектів вимагається в першу чергу використовувати системний підхід. Під час зміни технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах зовнішні провайдери у межах системного підходу повинні бачити проблему загалом, а не частинами, причому, не відокремлено від інших бізнес-процесів у компанії.

Важливість врахування системного підходу до виконання робіт у сфері зміни технологій мотивування персоналу суб'єктів господарювання пояснюється також особливістю системи мотивування машинобудівного підприємства загалом. Як відомо з теорії і практики, будь-які зміни цієї системи (навіть незначні) у більшій або меншій мірі впливають на інші дотичні підсистеми та бізнес-процеси (оцінювання персоналу, бюджетування, управлінський облік тощо).

11. Ефективність використання інноваційних технологій мотивування на власному підприємстві. Як свідчить вивчення теорії і практики, один із важливих

критеріїв вибору зовнішнього провайдера зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств – наявність у нього власних позитивних результатів у проблемній для підприємства машинобудування сфері.

12. Прозорість та зрозумілість роботи для замовника. З урахуванням важливості об'єкта дослідження у межах реалізації HR-проекту – технологій мотивування персоналу – такий проект повинен реалізовуватись зовнішнім провайдером, будучи зрозумілим і прозорим для машинобудівного підприємства. Це необхідно, щоб уникнути завуальованості як під час реалізації проекту, так і в умовах виникнення непередбачуваних обставин. Як слушно зауважує М. Міхалев [124], професіоналізм HR-консультанта виявляється серед іншого у тому, що він ділиться з клієнтами своїм досвідом, знаннями, експертизою, методиками, не жаліючи зусиль та часу на тлумачення. На думку автора, проактивність та ініціатива під час співпраці із замовником – важлива якісна характеристика зовнішнього провайдера. Під час зміни технологій мотивування на підприємствах машинобудування важливо враховувати, чи вміє і може HR-консультант вибудовувати із замовником ефективний прямий та зворотний зв'язок.

На етапі вибору альтернативи зміни технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств та реалізації такої зміни із залученням зовнішніх провайдерів, як свідчить вивчення теорії і практики, важливо виробити єдиний підхід до проблем та шляхів їхнього вирішення. Важливо чітко встановити, за яку частину проекту відповідає підприємство машинобудування, а за яку – HR-консультант. Доцільно звернути увагу і на те, що ухвалення управлінських рішень на цих двох етапах повинно базуватись в першу чергу на закономірностях, а також реальних кількісних та якісних змінах у сфері технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, меншою мірою враховуючи випадковості.

Слід зауважити, що, на відміну від бізнес-моделей, які найчастіше кардинально змінюються нечасто, технології мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах, як свідчить досвід успішних компаній, можуть

змінюватися доволі часто. Здебільшого, такі кардинальні зміни характерні за умови архаїчності існуючої системи мотивування на підприємстві (яка в реаліях вітчизняного машинобудування спостерігається доволі часто). Якщо ж суб'єкт господарювання використовує сучасні мотиваційні інструменти (як для бізнес-середовища), тоді здебільшого відбувається процес адаптування технологій мотивування до потреб працівників, до умов ринку, до стратегічного розвитку машинобудівного підприємства тощо.

Більш детально особливості реалізації двох останніх етапів структурно-логічної послідовності ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств розкрито у наступних частинах дисертаційної роботи.

Зазначений метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств дає змогу забезпечити системно-аналітичне обґрунтування ухвалення управлінських рішень у цій сфері та обирати оптимальний для суб'єкта господарювання варіант змін. Його важлива перевага, окрім іншого, в тому, що він дає змогу інтегрувати різні формалізовані та неформалізовані причинно-наслідкові зв'язки у сфері мотивування працівників машинобудівних підприємств та управління відповідними процесами. Завдяки цьому створюються передумови для своєчасного реагування менеджерами цих суб'єктів господарювання на зміну бізнес-середовища функціонування організації. Окрім того, завдяки своїй простоті запропонований метод дає змогу ухвалювати управлінські рішення як в сприятливих, так і в несприятливих умовах функціонування підприємств машинобудування, а також враховувати у короткі терміни ймовірні непередбачені стратегічні та тактичні зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Наведений метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств враховує попередній, поточний та перспективний характер. З одного боку, підхід базується на врахуванні минулого стану у мотиваційній сфері підприємства

машинобудування; з другого боку, метод передбачає ідентифікування поточного стану справ у технологіях мотивування працівників; з третього боку, у межах методу враховується перспектива, що виявляється як у стратегічному баченні розвитку суб'єкта господарювання, так і в прогнозуванні розвитку середовища його функціонування. Сильним боком пропонованого методу є те, що рівень його деталізації може бути різним залежно від встановлених цілей, ресурсних обмежень, а також необхідності. Наприклад, може встановлюватись різний рівень глибини аналізу фактичних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств із використанням SWOT-аналізу чи залежно від установлені на виході величини похибки щодо ухвалюваних управлінських рішень.

### 2.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Забезпечення високого рівня мотивування працівників машинобудівних підприємств під час виконання ними своїх посадових обов'язків є одним із найважливіших завдань управління. Для досягнення цього керівники усіх рівнів повинні вміло оперувати різними елементами складної системи мотивування, яка з-поміж іншого охоплює потреби працівників, їхні цінності, матеріальні та нематеріальні стимули, показники і критерії мотивування, особливості побудови базисної та бонусної частин заробітної плати тощо. Складність такого завдання ускладнюється в умовах кризи та посткризового періоду, адже змінюються умови функціонування підприємств і колективів. Криза призводить до зміни мислення та бачення подальшого розвитку, а також суттєво впливає на перерозподіл коштів у напрямку роботи з персоналом, у результаті чого, як правило, коригується матеріальна винагорода працівників, витрати на навчання, впровадження заходів тимблдингового характеру, коригується компенсаційний

пакет тощо. Відтак, у сучасних умовах вітчизняним підприємствам машинобудування важливо використовувати такі технології мотивування персоналу, які в умовах обмеженості ресурсів все ж мотивуватимуть персонал до досягнення поставлених перед компанією цілей. Очевидно, що це має здійснюватись на засадах науково обґрунтованих положень та вивчення іноземного досвіду.

Вивчення іноземного досвіду мотивування персоналу машинобудівних підприємств дає змогу стверджувати, що в економічно розвинутих країнах використовується чимало сучасних підходів до формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Попри це, як свідчить практика, в Україні такі технології ще не набули достатнього поширення у сфері машинобудування. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, у промислово розвинутих країнах використовується індивідуальний підхід до оплати праці, гнучкі системи заохочення персоналу, а також дієві форми колективного преміювання. Цікавим є твердження С. Богачова та Є. Тарасевича [17, с. 8], згідно якого системи мотивування персоналу, що сьогодні використовуються Францією, Німеччиною, США, Японією, Великобританією та іншими економічно розвинутими країнами, сформувались в умовах, що нагадають ті, які зараз характерні для України (поглиблена криза, значний рівень інфляції, зменшення попиту, падіння ВВП тощо). Це зумовило необхідність кардинального перегляду існуючих підходів до мотивування і впровадження інновацій у цій сфері.

Досвід економічно розвинутих країн засвідчує, що основним орієнтиром удосконалення існуючих технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинен бути ринок. Відтак, у сферах матеріального і нематеріального мотивування розроблено й успішно використовуються різноманітні інструменти мотивування, приклад деяких з яких наведено у зазначеній нижче табл. 2.3.



Таблиця 2.3

Приклади використання окремих технологій мотивування персоналу в іноземному бізнесу [56; 151; 208; 285; 302]

| Назви технологій                         | Короткий зміст технологій  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| <b>Матеріальні технології</b>            |  |
| Pay for Performance (плата за виконання) | Використання різноманітних форм оплати праці (а також диференціація її величини) залежно від групових чи індивідуальних відмінностей під виконання посадових обов'язків працівником  |
| Участь у прибутках                       | Такі технології передбачають отримання працівниками певної частини отриманого підприємством за визначений період часу прибутку підприємства  |
| Участь у власності                       | Отримання працівниками т. зв. «неживих» грошей у формі акцій або прав на їхню купівлю на безкоштовній основі (або на пільгових засадах) за результатами рішень ради директорів   |
| Грейдова система оплати праці            | Технологія оцінювання посад та оплати праці, що передбачає диференціацію винагороди залежно від цінності посади для підприємства. Така технологія базується на описі посад, визначенні їхньої цінності для підприємства машинобудування, а також передбачає на основі цього побудову грейдів та встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного грейду |
| Системи КРІ                              | Технології мотивування, що передбачають формування кількісно виражених індикаторів для працівника, які дають змогу досягти підприємству стратегічних та тактичних цілей. КРІ можна також трактувати як інструмент вимірювання рівня досяжності поставлених цілей   |
| <b>Нематеріальні технології</b>          |  |
| Мотивування вільним часом                | Нематеріальна технологія мотивування, що передбачає надання працівникові т. зв. вільного часу у формі скороченого робочого дня, додаткових вихідних днів, можливості виконання завдань поза офісом, гнучкого графіку роботи тощо   |
| Можливості для кар'єрного зростання      | Технологія мотивування, що приваблює амбіційних лідерів  |

Продовження табл. 2.3

| 1                                    | 2   |
|--------------------------------------|---|
| Корпоративні конкурси                | Технології, що дають змогу виокремити особливі успіх у роботі, а також підвищити продуктивність та ефективність роботи персоналу. Приклади конкурсів: «Кращий новий працівник компанії», «Кращий підрозділ року», «Кращий працівник компанії», «Кращий інноватор», «Краща лінія бізнесу» тощо   |
| Комбіновані технології               |   |
| Удосконалення компенсаційного пакету | Технологія матеріального мотивування, що базується на очікуваннях і потребах працівників та може передбачати оплату послуг мобільного зв'язку, харчування, компенсацію проїзду у громадському транспорті, програми корпоративного пенсійного забезпечення, надання кредитів чи різноманітних знижок, оплату навчання членів сім'ї, додаткові витрати на відрядження, підтримку особистих інтересів (спорт, хобі тощо), фінансування санаторно-курортного відпочинку, оплату оренди житла тощо |

*Примітка:* узагальнено автором

Вивчення теорії і практики, зокрема, західного бізнесу, дає змогу зробити висновок про ефективність формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах. Так, у роботі І.О. Криворотька [151, с. 152] зазначено, що, згідно досліджень, завдяки впровадженню типової системи Pay for Performance доходи персоналу зростають у середньому на 3-29% у той час, як організаційна продуктивність на підприємстві підвищується на 5-49%.

Як свідчить вивчення теорії і практики, використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств в іноземних країнах багато в чому залежить від культурної традиції, віросповідань, менталітету тощо. В аналізованому контексті цікавим є досвід японського бізнесу, коли працівники настільки віддані власній компанії, що навіть готові обмежувати свій вільний час чи період відпустки заради цього. Оця відданість разом із поширеною системою довічного найму фактично і є найбільшим спонукальним мотивом працівників японських машинобудівних підприємств.

Відтак, система мотивування в Японії базується насамперед на винагороді, що залежить від тривалості трудового стажу [186, с. 61].

Доволі поширеним у західному бізнесі є використання як інноваційної технології мотивування згаданої вище системи КРІ (Key Performance Indicators). Як свідчить вивчення теорії і практики, ключові показники ефективності дають змогу краще розуміти, що конкретно слід робити для забезпечення ефективності діяльності підприємства машинобудування. С. Алексєєва зазначає [4], що у великих західних компаніях, де мотиваційні процеси чітко деталізовані і формалізовані, завдяки КРІ кожен працівник розуміє, за що і який розмір винагороди він може отримати. У межах КРІ кожен працівник має чітко визначені персональні завдання, а також установлені терміни їхнього виконання, завдяки чому компанія має змогу контролювати його діяльність. Серед інших переваг цієї системи варто відзначити такі [15, с. 28]: зрозумілість критеріїв оцінювання рівня виконання завдань, наглядність оцінювання компетенцій, зрозумілість перспектив кар'єрного зростання, підвищення рівня мотивованості успіху під час навчання, відчуття значимості своєї роботи, а також руху вперед чи руху назад.

Цікавими є результати досліджень Центру маркетингових і соціологічних досліджень Кадрового дому «СуперДжоб» [143], у яких, зокрема, здійснено порівняння компенсаційних пакетів іноземних компаній з компаніями пострадянського простору. Встановлено, що за багатьма видами пільг (наприклад, оплата вартості мобільного зв'язку, навчання тощо) технології мотивування загалом подібні. Попри те, в іноземному бізнесі все ж частіше субсидується харчування співробітників, заняття в спортивних клубах, а також страхування життя.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про наявність різноманітних проблем в економічно розвинутих країнах у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств. Зокрема, як свідчать результати досліджень організації IPSOS (опитано понад 10 працівників польських, німецьких, бельгійських, іспанських, французьких,

італійських, великобританських, шведських та португальських підприємств) [305], 32% працівників у Польщі відчуває зниження рівня мотивування до виконання своїх функціональних обов'язків. Це притому, що понад половина працівників достатньо високо ангажується у це. Кожен третій респондент ототожнює свою роботу з обов'язком та рутиною. Серед працівників Західної Європи спостерігається зростання напруги й страху щодо матеріальної винагороди, незадоволеність у сфері індивідуального та професійного розвитку, а також дисбаланс між особистим життям і роботою. Результати цих досліджень свідчать і про те, що сприятливими мотиваційними чинниками на підприємствах економічно розвинутих європейських країн є нормальні стосунки з керівниками, а також позитивний мікроклімат в колективі. Аналітики зауважують, що в Західній Європі інноваційні технології мотивування персоналу впроваджуються і вдосконалюються насамперед у тих країнах, у яких спостерігається завершення кризи (Великобританія, Німеччина, Бельгія, Швеція). Працівники підприємств цих країн більшою мірою позитивно відгукуються про мотиваційні процеси в організаціях, аніж працівники підприємств Південної Європи.

Результати досліджень організації IPSOS [305] свідчать також про такі цікаві факти формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах Західної Європи: високий рівень стресу під час виконання працівниками своїх посадових обов'язків (понад 50% респондентів вказали на це); абсолютна поширеність понаднормової праці (лише 11% респондентів зауважує, що ніколи не працює понаднормово) (разом з тим, кожен п'ятий працівник, що працює понаднормово, є загалом задоволений з роботи); витрачання значної кількості робочого часу на вирішення своїх особистих проблем (62% респондентів призналися у цьому); низький рівень бачення перспективи легкого працевлаштування на іншому підприємстві (тільки кожен четвертий дивиться на це оптимістично). Окрім того, у Західній Європі на підприємствах основними чинниками, на які звертають увагу працівники під час зміни місця працевлаштування, є рівень отримуваної винагороди (98%), сприятливе робоче середовище (97%), стабільний фінансовий стан підприємства

(97%), а також стабільність працевлаштування (97%). Для працівників також важливі цікаві завдання і забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Цікавим є і те, що у Європі окрім традиційної заробітної плати як елементи матеріальної винагороди найчастіше використовуються подарунки на свята (67%), премії (62%), часткове фінансування відпусток (61%), а також позики на пільгових умовах (59%). Тільки кожен десятий працівник, як свідчать результати досліджень, не отримує від підприємства жодного іншого елементу матеріальної винагороди, окрім заробітної плати.

Розглядаючи використання інноваційних технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств, слід констатувати, що у цій сфері, попри застарілість, і надалі в Україні поширене використання фіксованих тарифних ставок та посадових окладів.

Огляд вітчизняної теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що в Україні мотивування персоналу машинобудівних підприємств перш за все здійснюється в матеріальній формі. Притому, нематеріальні стимули використовуються нечасто та ще й несистемно. Навіть якщо трапляється протилежне, – це найбільш характерне для підприємств сфери харчування та надання послуг.

Слід констатувати, що в Україні машинобудівними підприємствами на низькому рівні використовуються інноваційні технології мотивування, що формують у працівника відчуття задоволеності роботою як такою. Зокрема, як зазначено за результатами анкетування у роботі А. Лобзи [170, с. 17], лише незначна кількість респондентів (здебільшого керівники) вважають за необхідне забезпечувати одержання задоволення від роботи і відчувати свою значимість на підприємстві.

Проблема полягає в тому, ще в Україні ще донедавна HR-підрозділи у прямому значенні цього слова на підприємствах машинобудування взагалі не створювались, а в організаційній структурі управління за роботу з персоналом відповідав відділ кадрів, функціональні обов'язки якого зводилися до оформлення кадрової документації, ведення трудових книжок, особових листів з

обліку кадрів тощо. Досвідом підприємств машинобудування економічно розвинутих країн доведено, що створення HR-підрозділу повинно відбуватися на етапі «запуску» бізнесу, коли суб'єкт господарювання тільки формується [158, с. 15]. Для керівництва HR-фахівці повинні бути консультантами і партнерами, надавати рекомендації щодо управління персоналом та управляти відповідними процесами.

З іншого боку, в реаліях вітчизняного машинобудування практично не трапляються випадки формування HR-підрозділу одразу з моменту заснування компанії. Як наслідок, на певному етапі її розвитку, коли нарешті вище керівництво прийняло рішення про доцільність такого кроку, створення і функціонування відділу управління персоналом призводить до кардинальної перебудови управлінських процесів на підприємстві. Взагалі, доцільно підтримати думку К.Б. Козака [140, с. 22], який стверджує, що «у процесі інноваційної перебудови економіки України дещо змінилися мотиви, потреби і цінності людини».

Цікавими є результати досліджень А. Новикової [208, с. 52], яка зазначає, що 20% працівників на підприємствах абсолютно байдужі до роботи як такої (тобто робота перебуває у думках таких людей далеко не на першому місці) за використання будь-яких технологій мотивування. З іншого боку, на думку автора, наступні 20% персоналу належать до тієї категорії, яка виконує свої посадові обов'язки захоплено (з любові до самої роботи), відтак, технології мотивування, що використовуються, або взагалі не впливають на ефективність виконання функціональних обов'язків, або впливають незначною мірою. І, нарешті, решту 60% працівників автор вважає чутливими до мотивування.

В аналізованому аспекті цікавим є досвід західних компаній, що виходять на вітчизняний ринок чи вже на ньому працюють. Здебільшого, HR-процеси у них чітко формалізовані, у т.ч. й у сфері використання інноваційних технологій мотивування персоналу, а також апробовані міжнародними рамками. Як наслідок, відбувається лише незначна адаптація зазначених стандартів під

специфічні вимоги бізнесу, регіону, менталітету, національних особливостей тощо.

Доволі часто на підприємствах використовують власні інноваційні технології мотивування персоналу. Зокрема, як визначено у роботі О. Бокшицької [46, с. 11], нерідко компанії мотивують за індивідуальні й командні досягнення за принципом «кафетерію», коли співробітники мають можливість самостійно сформувати свій соціальний пакет у межах виділеної на працівника суми коштів (наприклад, обрати тренування у спортивному клубі, оплатити навчання дітей, оформити страховий поліс, оплатити вартість відпочинку тощо). У свою чергу, керівників, як зазначає автор, часто мотивують шляхом використання т. зв. заохочувальних поїздок (incentive), коли раз чи декілька разів у рік компанії організують конференції ТОП-менеджменту у різних країнах та навіть у різних частинах світу, що дає змогу підвести підсумки діяльності за рік, здійснити обмін важливою інформацією, поглибити комунікаційні зв'язки, а також розробити чи удосконалити стратегію розвитку на найближчий період.

Низький рівень розвитку інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах багато в чому спричинений особливостями функціонування радянської економіки того часу. Слід зауважити, що для економіки цього періоду була характерна найчастіше відрядна форма оплати праці, різні моделі госпрозрахунків, здебільшого державна форма власності, централізоване управління, соціалістичне «змагання» тощо. Це по-своєму впливало на вибір дієвих інструментів мотивування. Разом з тим, розпад радянської системи, економічні кризи, зміна форм власності, ринкові умови господарювання та інші чинники зумовили необхідність і доцільність кардинального перегляду дієвості використовуваних технологій мотивування.

Цікавими є результати досліджень кадрової компанії «Навігатор», експерти якої здійснюють порівняння окремих особливостей мотивування персоналу у вітчизняних та західних компаніях [105]. Щодо вітчизняного бізнесу, фахівці зауважують, що мотивування в Україні доволі часто

сприймається у двох основних категоріях: 1) «норми-перешкоди», які можна проігнорувати; 2) «норми-табу» – норми, які обговоренню не підлягають і які порушуються нечасто. Експертами зауважено, що у західних компаніях використовується принцип «будь індивідуальним, однак обов'язково дотримуйся установлених правил». У свою чергу, для вітчизняних реалій пріоритетним є інший принцип: «будь як всі та слідуй за лідером».

Серед інших проблем низького рівня використання інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах слід відзначити:

- низький рівень готовності працівників під час ухвалення управлінських рішень та виконання своїх посадових обов'язків брати на себе відповідальність;
- низький рівень корпоративної культури на підприємствах, наслідком чого є низький рівень ототожнення працівників із компанією загалом та із її цілями, а також відносна відокремленість діяльності працівників різних підрозділів;
- низький рівень розвитку т. зв. мотиваційного поля;
- уніфікованість систем мотивування, у результаті чого недотримується принцип індивідуалізації технологій мотивування персоналу;
- відсутність стратегічного бачення розвитку машинобудівних підприємств, що унеможливорює формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу для виконання стратегії та досягнення стратегічних цілей;
- неузгодженість, неформалізованість і суперечливість мотиваційної політики на підприємствах машинобудування;
- використання шаблонних як управлінських технологій загалом, так і підходів до мотивування зокрема, що спрямовано найчастіше лише на процеси відтворення та виживання і вельми рідко на розвиток;
- обмеження т. зв. мотиваційного мислення вирішенням проблем за принципом «тут і зараз»;
- низький рівень ефективності комунікаційної політики на підприємствах машинобудування, за якої навіть найкращі інноваційні технології мотивування



вже з перших етапів їхнього формування чи впровадження зустрічають значний рівень опору з боку працівників тощо.

Аналізуючи сучасний стан машинобудування в Україні, можна зробити однозначний висновок про те, що сьогодні керівники машинобудівних підприємств змушені працювати в умовах кризи. Відтак, ці обставини впливають безпосередньо на стан і розвиток інноваційних технологій мотивування персоналу у машинобудуванні. Очевидно, що це все істотно стримує впровадження інноваційних рішень у цій сфері.

Як свідчить практика, в умовах кризи підхід до формування і використання інноваційних технологій мотивування працівників зазнає суттєвих змін. Насамперед, істотно обмежується бюджет HR-заходів. Це відбувається тому, що завдяки такому кроку можна досягти значної економії, адже частка витрат на персонал у структурі витрат середніх та великих компаній із високим рівнем корпоративної культури є чималою. Коли зменшуються доходи машинобудівного підприємства, керівники постають перед важливими дилемами: як розподілити «мотиваційні активи» в умовах кризи так, щоб не втратити важливих для компанії працівників; як зберегти «кістяк» підприємства; як утримати на належному рівні професійний запал підлеглих, коли слід суттєво зменшувати витрати на персонал і т.д. Причому, слід зауважити, що популяризація серед ключового персоналу принципу «матеріальне мотивування – ніщо, нематеріальне мотивування – це основне» [245, с. 24] далеко не завжди дасть змогу утримати важливих для компанії співробітників, адже задоволення первинних потреб все ж необхідне. Вивчення вітчизняного й іноземного досвіду дає змогу виокремити низку варіантів можливого вибору.

Насамперед, слід наголосити на важливості чіткого усвідомлення керівництвом вітчизняних підприємств машинобудування т. зв. мотиваційних профілів працівників (особливо, в умовах кризи). Маючи детальну інформацію про це, можна підібрати з урахуванням можливостей компанії відповідні мотиватори для кожного конкретного працівника (у т.ч. і ключового). Справа в тому, що не завжди матеріальна винагорода у мотиваційному профілі кожного

співробітника (чи ключового співробітника) перебуває на першому місці. В останні роки, зокрема, доволі поширеною серед теоретиків і практиків є методика ідентифікування мотиваційного профіля співробітників В. Герчикова [71, с. 53-62], який виокремив 5 типів мотивацій та навів приклади конкретних мотиваторів для кожного мотиваційного виду. Практикою доведена також популярність методики виявлення мотиваційного профіля Ш. Мартіна та П. Річі [127, с. 36-40]. Таким чином, маючи інформацію про мотиваційні пріоритети працівника, можна варіювати підходи до формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Наприклад, навіть якщо підлеглий на перше місце поставив свою потребу високого рівня заробітної плати, а підприємство цього зробити не може через кризу, цю його потребу можна компенсувати потребами нижчого рівня (зокрема, організування мобільного віддаленого офісу на певний період часу чи формування тимчасового гнучкого графіку роботи).

В аналізованому контексті слід наголосити на важливості постійного моніторингу мотиваційних профілів працівників, які, як зазначалось вище, ніколи не є статичними, а динамічно змінюються. Відтак, може трапитись так, що те, що мотивувало найбільше донедавна підлеглому, через деякий час у мотиваційному профілі перебуватиме на значно нижчих рівнях. У цьому важливу роль повинні відігравати як HR-фахівці, так і безпосередньо лінійні менеджери.

В економічно розвинутих країнах пропонують також різні підходи до оптимізування у межах різних технологій мотивування працівників матеріальних витрат на персонал в умовах кризи насамперед з метою утримання ключових працівників. Основними з-поміж них є підходи «performance pay» [310, с. 32-49] та «retention bonus» [307, с. 12]. Основою першого підходу є принцип стимулювання найкращих працівників. Оскільки підприємства в умовах кризи не мають змоги усім підлеглим підвищувати заробітну плату чи давати премії, відтак, повинні спрямувати передбачені на це кошти на найбільш ефективних працівників.

Використання підходу «retention bonus» передбачає укладення т. зв. неформальної (інколи навіть і формальної) угоди між підприємством та ключовим працівником, згідно із якою компанія зобов'язується виплатити такому підлеглому визначену величину премії за його згоду в умовах кризи залишитись працювати на цій посаді. Як свідчить практика, така премія найчастіше виплачується після завершення узгодженого сторонами терміну.

У роботі [246, с. 23-29] для мотивування працівників в умовах кризи автор пропонує використання системи прихованого додаткового доходу за принципом антикризового «кафетерію». Ідея підходу полягає в тому, що більшість компаній здійснюють закупівлю великих партій меблів, канцтоварів, паперу, оргтехніки, витратних матеріалів, кави, чаю та інших товарів із знижками. Таким чином, як прихований додатковий дохід працівникам пропонується або купляти товари для себе за нижчими цінами, або у межах визначеного бюджету здійснювати покупки від імені підприємства.

Цікавими є результати дослідження, що було проведене групою «Talent Club» та стосувалось еластичності управління працівниками в умовах кризи та їхнього мотивування [311]. В опитуванні взяло участь 115 респондентів, із яких 79% – у віці до 40 (зокрема, 34% – менеджери сфери продажу, 18% – маркетингу, 15% – HR, 15% – виробництва). 53% респондентів вказало на те, що вони достатньо кваліфіковані для виконання своїх професійних обов'язків. Разом з тим, 16% менеджерів відповіли, що не впевнені у своїй професійності в умовах кризи, у т.ч. щодо використання інноваційних технологій мотивування персоналу. З-поміж найважливіших якостей менеджера, які допоможуть йому управляти персоналом і впроваджувати дієві інноваційні такі технології для досягнення цілей в умовах кризи, респонденти виокремили: гнучкість у підходах до вирішення проблем (65%), вміння управляти людьми (64%), креативність (51%), досвід (51%) та вміння управляти ризиком (45%).

Вивчення іноземної теорії і практики дає змогу зробити висновок, що в умовах кризи керівники машинобудівних підприємств все ж повинні надавати пріоритет тим технологіям мотивування, які не вимагають значного

матеріального забезпечення. Насамперед, за цих умов зростає роль нематеріальних технологій, що базуються на коучингу, плануванні кар'єри, новому досвіді, позитивних відносинах з керівництвом, гнучкому графіку роботи тощо. Взагалі слід зауважити, що акцентування увагу в процесі формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу тільки на інструменти матеріального характеру в економічно розвинутих країнах вже давно втратило свою пріоритетність (навіть в умовах нормального стану економіки чи сприятливого фінансово-економічного стану підприємства). Очевидно, що причини цього є різноманітними. Як приклад однієї із них – стосується молоді, яку за оцінками практиків найбільше мотивує не матеріальна складова, а можливість реалізації своїх власних цілей та забезпечення оптимального співвідношення між особистим і професійним розвитком [139, с. 124-131].

В аналізованому контексті доцільно згадати про результати досліджень Д.Р. Катценбаха, який довів, що зміни у системі формування і використання інноваційних технологій мотивування на підприємствах в умовах кризи кардинально нічим не відрізняються від інших видів організаційних змін [308]. Цей же автор рекомендує, щоб саме у складний час пізнавати емоційну сторону працівника (а не тільки оперувати матеріальними параметрами чи чітко формалізованими підходами до управління, як це найчастіше відбувається, коли виникають проблеми). Окрім того, науковцем актуалізується необхідність в умовах кризи використання неформальних управлінських підходів до підтримки формальних інструментів управління.

Розглядаючи особливості використання інноваційних технологій мотивування персоналу в умовах сьогодення, доцільно наголосити на особливій важливості у цьому процесі на машинобудівних підприємствах керівника-лідера. Як слушно зауважує У. Бенніс, найважливішою характеристикою лідера в умовах кризи є здатність формування візії майбутнього успіху [222]. У свою чергу І.Х. Багірова зазначає [9, с. 85], що в умовах кризи працівники як ніколи потребують впевненості в тому, що керівництво має план дій. Автор стверджує,

що навіть якщо дійсно необхідно приймати непопулярні рішення, їх слід озвучити працівникам; це значно краще, ніж невизначеність. У свою чергу Н. Собко [125] вказує на те, що через відсутність достовірної інформації з боку керівництва про реальну ситуацію на підприємстві та майбутні перспективи персонал обговорюватиме слухи і по-різному трактуватиме те, що відбувається, а це найімовірніше призведе до формування несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та дестабілізації роботи.

Як свідчить практика, однією з найпоширеніших потреб працівників різних рівнів є потреба вільного часу. Відтак, згідно іноземного досвіду однією із можливих рекомендацій для керівників вітчизняних машинобудівних підприємств у сфері формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу в умовах сьогодення може бути розроблення більш гнучкого графіку роботи, за якого підлеглі матимуть більше часу, який можуть витрати або для особистих потреб, або для додаткового заробітку за межами компанії. Інколи компаніями пропонується для задоволення цієї потреби підлеглими використання формату віддаленого офісу, що також має мотиваційну дію.

Інший інструмент нематеріальних інноваційних технологій мотивування персоналу в умовах кризи – формування у працівників задоволення за виконану роботу. Як доведено теорією і практикою, особа, котра любить свою роботу, найчастіше є більш мотивованою, ніж той, хто виконує свої професійні завдання виключно з обов'язку [240, с. 89]. Окрім того, істотним нематеріальним мотиватором для працівника може бути визнання результатів його праці з боку керівника. Формами такого визнання можуть бути відзнака (особливо публічна) за успішне виконання завдань, подяка за хороші результати у складний для компанії час, за інноваційні ідеї, видання буклетів про компанію із розміщенням фото найкращих працівників тощо.

Одним із важливих нематеріальних чинників мотивування персоналу в умовах кризи є залучення підлеглих до процесів впровадження організаційних змін. У такому випадку вони відчують себе відповідальними за діяльність

компанії і готові разом із керівництвом розподіляти таку відповідальність у складний для бізнесу час кризи.

Загалом слід зауважити, що щораз більше керівників вітчизняних машинобудівних підприємств починає усвідомлювати важливість піклування про свій персонал не тільки як про працівників, а в першу чергу як про людей, особистостей, індивідумів. Відтак, як в умовах кризи, так і в умовах некризового періоду HR-політика персоніфікується, а також виявляється оптимальний баланс між професійним, приватним та особистим розвитком кожного окремого працівника.

## Висновки за розділом 2

1. Із використанням методу експертного опитування здійснено аналізування існуючих технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств. У межах дослідження опитано 240 працівників 40 машинобудівних підприємств м. Львова, м. Хмельницький, а також Львівської та Хмельницької областей. Цільова аудиторія об'єктів вибіркової сукупності – представники керівної та керованої підсистем управління; інструмент дослідження – анкета; спосіб зв'язку із цільовою аудиторією – метод безпосереднього контакту; спосіб проведення – письмове; форма організування робіт – індивідуальна; вид експертної оцінки – опитування-думка. За результатами опитування діагностовано такі параметри: вплив на продуктивність праці працівників на машинобудівних підприємствах стилю управління їхніх безпосередніх керівників; задоволеність працівників стилем управління, що використовується на підприємстві; вплив мотивування на якість та ефективність виконання працівниками своїх функціональних обов'язків; діагностування фактичних технологій мотивування персоналу керівниками вітчизняних машинобудівних підприємств; виявлення напрямів вдосконалення

на вітчизняних підприємствах машинобудування фактичних технологій мотивування персоналу і впровадження інноваційних рішень у цій сфері; пристосованість фактичних технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств до потреб працівників; чинники впливу на мотивованість працівників вітчизняних підприємств машинобудування; задоволеність працівників вітчизняних машинобудівних підприємств рівнем матеріальної винагороди, яку вони отримують; чинники впливу на рівень отримуваної працівниками матеріальної винагороди; ефективність технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах з позиції працівників; пріоритетність очікуваних інструментів мотивування працівниками вітчизняних підприємств машинобудування; фактичне використання інструментів мотивування на вітчизняних підприємствах; демотиваційні чинники впливу на виконання працівниками своїх посадових обов'язків; мотивованість працівників вітчизняних машинобудівних підприємств до виконання своїх посадових обов'язків; розуміння працівниками вітчизняних машинобудівних підприємств існуючої системи мотивування, що використовується, тощо. За результатами опитування зроблено висновок про те, що фактичні технології мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах не пристосовані до потреб працівників, що призводить до низького рівня їхньої ефективності. Зазначені положення щодо аналізування технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств мають важливе прикладне значення, адже дають змогу ідентифікувати ті ланки системи мотивування цих суб'єктів господарювання, які потребують удосконалення чи кардинальної зміни.

2. Удосконалено метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що базується на структурно-логічній послідовності реалізації відповідних етапів (ідентифікування місії, стратегії та цілей підприємства; прогнозування розвитку середовища функціонування суб'єкта господарювання; SWOT-аналіз фактичних технологій мотивування; рішення щодо масштабності зміни технологій

мотивування; вибір провайдерів зміни технологій мотивування персоналу; вибір альтернативи зміни технологій мотивування; реалізація зміни технологій мотивування; контролювання зміни технологій мотивування). Доведено, що удосконалений метод дає змогу забезпечити системно-аналітичне обґрунтування ухвалення управлінських рішень у цій сфері та обирати оптимальний для підприємства машинобудування масштаб і варіант змін технологій мотивування.

3. Розвинуто метод вибору зовнішніх провайдерів формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу, що базується на відображених у критеріограмі результатах діагностики ключових критеріїв такого вибору (репутація на ринку, кваліфікація персоналу, індивідуальний підхід до формування і впровадження інноваційних технологій мотивування, цінова політика, якість наданих послуг, надійність гарантійних зобов'язань, готовність взяти участь у тендері, рівень посади представника, що проводить переговори із менеджерами машинобудівного підприємства, розуміння HR-консультантом складності завдання замовника, системний підхід до виконання робіт, ефективність використання інноваційних технологій мотивування на власному підприємстві, прозорість та зрозумілість роботи для замовника) у розрізі альтернативних варіантів.

4. Розглянутий вітчизняний та зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств дав змогу зробити висновок про застосування в економічно розвинутих країнах різноманітних мотиваційних інструментів, зокрема Pay for Performance (плата за виконання), участь у прибутках, мотивування вільним часом, можливості для кар'єрного зростання, удосконалення компенсаційного пакету, корпоративні конкурси, грейдова система оплати праці, системи KPI тощо. Разом з тим, встановлено, що в Україні такі технології ще не набули достатнього поширення і знаходяться здебільшого у зародковому стані. Натомість, виявлено, що у цій сфері, попри застарілість, і надалі в Україні поширене використання фіксованих тарифних ставок та посадових окладів. Зроблено висновок про те, що в Україні мотивування персоналу машинобудівних підприємств перш за все здійснюється



в матеріальній формі. Притому, нематеріальні стимули використовуються нечасто та ще й несистемно.

5. Встановлено, що традиційні підходи до мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств в умовах сьогодення, що характеризуються кризою, доволі часто є недієвими. Доведено, що у складний економічний період ефективна система мотивування працівників пов'язана перш за все із наявністю на підприємстві керівників-лідерів та їхньому вмінні у більшій мірі об'єднувати колектив навколо групових й індивідуальних цінностей, а не матеріальних чинників.

Одержані результати, що висвітлені у розділі 2, опубліковано у працях [31; 25; 26; 32; 30; 36; 118; 181].

## РОЗДІЛ 3

### ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РІВНЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Результати вищенаведеного дають змогу зробити висновок про необхідність формування і використання таких технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, пріоритетом яких будуть мотиви трудової діяльності кожного окремого працівника. Незважаючи на те, що все ж сьогодні в Україні визначальним таким мотивом є матеріальна складова, – це не дає підстав ігнорувати інші – нематеріальні технології мотивування.

У будь-якому випадку перед більшістю вітчизняних машинобудівних підприємств постає важливе завдання кардинальної зміни чи просто удосконалення технологій мотивування персоналу. Сьогодні важливо формувати дієвий компенсаційний пакет, який поєднуватиме у собі різні складові матеріального і нематеріального мотивування. Завдання керівників підприємств машинобудування у сучасних умовах – побудувати таку систему мотивування, яка дасть змогу сформувати імідж хорошого роботодавця, забезпечити злагоджену роботу персоналу, утримати найбільш цінних працівників та досягти високого рівня їхнього задоволення від затрачених зусиль, часу і здоров'я.

Разом з тим, як свідчить вивчення теорії і практики, дієві інноваційні технології мотивування, що відповідають інтересам та очікуванням працівників машинобудівних підприємств, дають змогу також здійснити оптимізування витрат на персонал та гнучко використовуючи різноманітні інструменти мотивування. З іншого боку, ефективна система мотивування персоналу дає

змогу обирати йому те, що у конкретний момент часу є найбільшою цінністю для нього.

Слід звернути увагу і на те, що дієва система мотивування персоналу машинобудівних підприємств сприяє також розвитку корпоративної культури, що в умовах сьогодення для сфери вітчизняного машинобудування вельми актуально. Це пояснюється тим, що використання інноваційних технологій мотивування сприяє формуванню нової ментальності мислення на машинобудівному підприємстві і руйнує стереотипи поведінки радянської епохи. З іншого боку, це сприяє саморозвитку та самореалізації працівників, а також формує у колективі відчуття турботи керівної підсистеми про керовану.

Впровадження інноваційних технологій мотивування на вітчизняних підприємствах машинобудування також сприятиме підвищенню їхнього іміджу як роботодавців. Завдяки цьому зростатиме до них інтерес з боку висококваліфікованих фахівців та менеджерів ТОП-рівня.

Важливо звернути увагу на те, що будь-яка зміна системи мотивування на машинобудівному підприємстві (навіть незначна) – складне завдання, адже пов'язане конкретно із працівниками. Тим більше, коли мова йде про впровадження інноваційних технологій мотивування. Як свідчить вивчення теорії і практики, навіть підвищення величини заробітної плати нерідко спричиняє виникнення конфліктів на тлі запитань типу «Чому усім підвищили однаково заробітну плату, адже я працюю значно довше у компанії?» або «Чому зростання є таким незначним?». Як наслідок, те, що повинно більше мотивувати, навпаки спричиняє демотивацію. З іншого боку, доволі часто система мотивування як складний та ще й особливий інструмент управлінського впливу на підприємствах машинобудування змінюється за принципом спроб і помилок, коли відсутнє належне тестування нових технологій, не враховані вхідні умови, не до кінця виявлені очікування працівників тощо. Як наслідок – знову має місце деструктив й негативні наслідки замість очікуваного удосконалення системи мотивування.

Таким чином, формування і використання на машинобудівних підприємствах інноваційних технологій мотивування персоналу залежить в першу чергу від відповідного кадрового забезпечення та його компетентності. Очевидно, що не слід ігнорувати й інші види такого забезпечення, зокрема науково-методичне, фінансове, організаційне, матеріально-технічне, інформаційне, правове тощо. Попри те, саме кадрове забезпечення є визначальною ланкою на етапі зміни системи мотивування (коли говоримо про таку зміну власними силами підприємства машинобудування без залучення зовнішніх провайдерів усіх зазначених таких процесів) суб'єкта господарювання.

Протягом 2013-2014 рр. проводилось ще одне опитування для збирання первинної інформації щодо проблем формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Цільовою аудиторією при цьому були вже не машинобудівні підприємства (як у попередньому випадку), а суб'єкти господарювання Львівщини, які використовують інноваційні підходи та технології у мотивуванні. Оскільки було складно встановити обсяг генеральної сукупності у цьому випадку, використовувався принцип т. зв. малих вибірок, згідно якого беруться до уваги невеликі за обсягом вибірки (20-30 одиниць) [6; 45; 183; 206; 230; 264; 269; 294]. Інші параметри проведеного опитування наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні параметри проведеного у 2013-2014 рр. опитування підприємств  
Львівщини із високим рівнем розвитку систем мотивування

| Параметри                                  | Характеристика параметрів     |
|--|-------------------------------|
| 1  | 2                             |
| 1. Обсяг вибіркової сукупності             | 20 об'єктів                   |
| 2. Просторова ознака вибіркової сукупності | м. Львів та Львівська область |

Продовження табл. 3.1

| 1   | 2  |
|---|--|
| 3. Представники вибіркової сукупності               | ПАТ «Концерн Галнафтогаз», СП ТОВ «Сферос-Електрон», ПАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Кроно-Україна», АТ НПК «Галичина», ТОВ «Торгова компанія «Інтермаркет», ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи», ТОВ «Шувар», ТОВ «Торговельно-виробнича компанія «Львівхолод», Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня», ТОВ «Перша приватна броварня», ТОВ «Нестле Україна» (ТМ «Світоч»), ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ», ТЗОВ «Барком», ПАТ «Галичфарм», ПАТ «Кредобанк», ПАТ АКБ «Львів», ПАТ «Іскра», АТ «Галичина», ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод» |
| 4. Цільова аудиторія об'єктів вибіркової сукупності | HR-фахівці   |
| 5. Інструмент дослідження                           | Анкета (додаток Б)   |
| 6. Спосіб зв'язку із цільовою аудиторією            | Метод безпосереднього контакту   |
| 7. Спосіб проведення                                | Письмове   |
| 8. Форма організування робіт                        | Індивідуальне  |
| 9. Вид експертної оцінки                            | Опитування-думка   |
| 10. Періодичність проведення                        | Одноразове   |

*Примітка:* сформовано автором

Також слід зауважити, що за результатами досліджень 90% опитаних (18 із 20 осіб) – керівники HR-підрозділів зазначених у табл. 3.1 підприємств. Решту 10% були працівниками таких підрозділів, що свідчить про фаховість одиниць опитування. Цікавим є і те, що 70% із опитаних респондентів (14 із 20 осіб) вважаються у своїх компаніях представниками інституційного рівня управління, тобто належать до категорії ТОП-менеджменту, що свідчить про важливість цього напрямку діяльності на підприємстві. За ознакою статі 65% опитаних були жінками і лише 35% – чоловіками. Фаховість вибірки підтверджується ще й тим, що 55% із опитаних респондентів перебували на керівній посаді понад 5 років, 30% – 3-5 років, у той час як менше 1 року керівниками були лише 5% опитаних (тобто 1 особа).

Одне із запитань, яке адресувалось респондентам, стосувалось ключового виду забезпечення під час впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу (що особливо актуально для вітчизняного машинобудування). Результати засвідчили, що 90% таким ключовим видом вважають саме кадрове забезпечення (18 осіб з 20 вказали на це) (рис. 3.1). Це ще раз підтверджує вищенаведену тезу про визначальну важливість саме кваліфікованого персоналу під час формування і використання інноваційних технологій мотивування, у т.ч. на машинобудівних підприємствах. Разом з тим, жоден із опитаних HR-фахівців на перше місце не поставив фінансового, правового, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення.

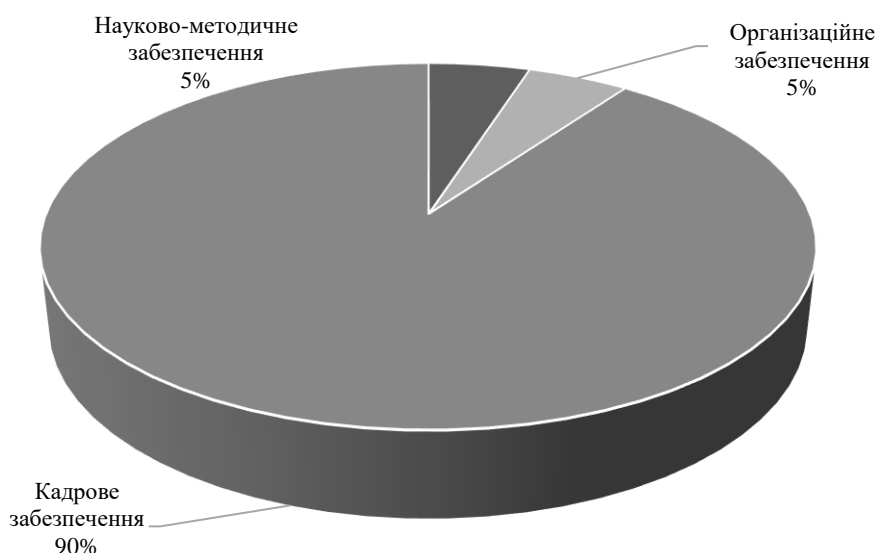


Рис. 3.1. Ключові види забезпечення під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Вищенаведені результати дають змогу зробити висновок і про те, що тільки факт наявності HR-підрозділу чи відділу кадрів на машинобудівному підприємстві не гарантує успішності формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Тут ключову роль відіграє фаховість працівників. Справа в тому, що сфера управління персоналом на підприємствах

машинобудування, у т.ч. й мотивування працівників, включає розуміння технологічних процесів (специфіки бізнесу), фінансового стану компанії (який або сприятиме, або обмежуватиме можливості HR-фахівців у сфері впровадження інноваційних технологій мотивування), особливостей документообігу, місця підприємства на ринку, його внутрішнього та зовнішнього іміджу, організаційної структури управління, рівня взаємодії між підрозділами, стратегії і тактики поведінки тощо. Іншими словами, HR-фахівці повинні ґрунтовно знати машинобудівне підприємство та глибинно усвідомлювати усі його внутрішні і зовнішні процеси. А цього можна досягти лише завдяки професіоналізму, попередньому досвіду, комплексному і системному мисленню тощо. В іншому випадку, як зазначалось вище, замість очікуваних позитивних змін й удосконалення мотиваційної системи на підприємстві навпаки – ситуація ускладниться.

Фахівці HR-підрозділу машинобудівних підприємств повинні вміти комплексно діагностувати організацію та розуміти специфіку ведення бізнесу. Як свідчить вивчення теорії і практики, відповідні навички потрібні й у сфері опитування персоналу та використання відповідного інструментарію. HR-фахівці мають вміти також виявляти найбільш проблемні сфери мотивування персоналу на підприємстві машинобудування та будувати партнерські відносини із ТОП-менеджментом і лінійними керівниками. Окрім того, слід довести керівництву підприємства важливість й необхідність впровадження інноваційних технологій мотивування для розвитку бізнесу та покращення конкурентних позицій на ринку.

HR-фахівці повинні вміти обґрунтовано довести керівникам машинобудівних підприємств інформацію про проблемні зони у сфері мотивування персоналу, запропонувати шляхи їхнього усунення, чітко розподілити функції між окремими працівниками, а також вміло відстояти фінансові аспекти цього (фонд оплати праці, компенсаційний пакет, пільги і компенсації, бюджет премій тощо).

Таким чином, за результатами вищенаведеного доцільно зробити висновок про необхідність використання як основного критерію діагностики спроможності машинобудівних підприємств формувати і впроваджувати власними силами інноваційні технології мотивування – рівень компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері (тобто у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу). З позиції Є.І. Огарьова [114, с. 15-16] компетентність – це «стійка здатність до діяльності із знанням справи, яке включає 5 основних компонент: глибоке розуміння сутності завдань, що виконуються, і проблем, які вирішуються; добре знання досвіду, що наявний у визначеній сфері, активне оволодіння його кращими досягненнями; уміння обирати засоби і способи дій, адекватні конкретним обставинам місця та часу; відчуття відповідальності за досягнуті результати; здатність навчатись на помилках і вносити корективи у процесі досягнення цілей». У роботі Л.М. Маєвської [175, с. 303] визначено, що «у зміст компетентності включається рівень базової і спеціальної освіти, стаж роботи, уміння акумулювати широкий життєвий та професійний досвід, знання можливих наслідків конкретного способу впливу на особистість». Н.Н. Нечаев [202, с. 17] зазначає, що компетентність – це «досконале знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів та засобів досягнення окреслених цілей». У словникових виданнях вказано, що поняття «компетентність» походить від прикметника «компетентний», тобто «знаючий, обізнаний, авторитетний в певній галузі» [210, с. 265]. З позиції А.В. Хуторського [284, с. 153] компетентність – це «сукупність особистісних якостей працівника (ціннісно-сміслових орієнтацій, знань, умінь, навичок, здібностей), зумовлених досвідом його діяльності у певній соціально і особистісно значущій сфері; це володіння відповідною компетенцією, включаючи його особистісне ставлення до предмета діяльності, це вже усталена якість особистості (сукупність якостей) і мінімальний досвід діяльності у цій сфері». У роботі Ф.В. Шарипова [292, с. 73] компетентність трактується як «те, чого досяг конкретний фахівець, вона характеризує рівень освоєння компетенції



і визначається можливістю вирішувати поставлені «місцем» завдання». Таким чином, узагальнюючи, у нашому випадку можна зробити висновок, що компетентність HR-фахівців відображає рівень їхньої кваліфікації успішно вирішувати професійні завдання у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування.

Отож, завдання фактично полягає в діагностуванні рівня компетентності HR-підрозділу (чи інших підрозділів машинобудівного підприємства, що відповідають за роботу з персоналом) у мотиваційній сфері, у т.ч. у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу. При цьому слід зауважити, що в межах зазначеного вище опитування з'ясувалась також думка провідних HR-фахівців компаній із розвинутою системою управління персоналом щодо ідентифікування підрозділів підприємств, які, на їхню думку, повинні відповідати за впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Результати засвідчили (рис. 3.2), що такими підрозділами здебільшого повинні бути HR-відділ та відділ пільг і компенсацій. Причому, як свідчить вивчення теорії та практики, на переважній більшості підприємств відділ пільг і компенсацій фактично є структурним підрозділом департаменту роботи з персоналом. Таким чином, як впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу, так і система мотивування працівників загалом – це сфера діяльності HR-підрозділу підприємства.

Проблема полягає в тому, що нерідко на вітчизняних машинобудівних підприємствах інноваційні технології мотивування персоналу впроваджуються лише як «виклик моди» або, як ще частіше трапляється, як «рятівне коло», щоб хоча б трохи підвищити мотивацію персоналу за несприятливих зовнішніх умов й складних управлінських проблем. Відтак, існуючим фахівцям підприємств машинобудування (бухгалтери, HR-фахівці тощо) доволі часто дають завдання зробити те, у чому вони не компетентні. Відтак, нерідко робота у цій сфері ведеться, а очікуваного результату немає.

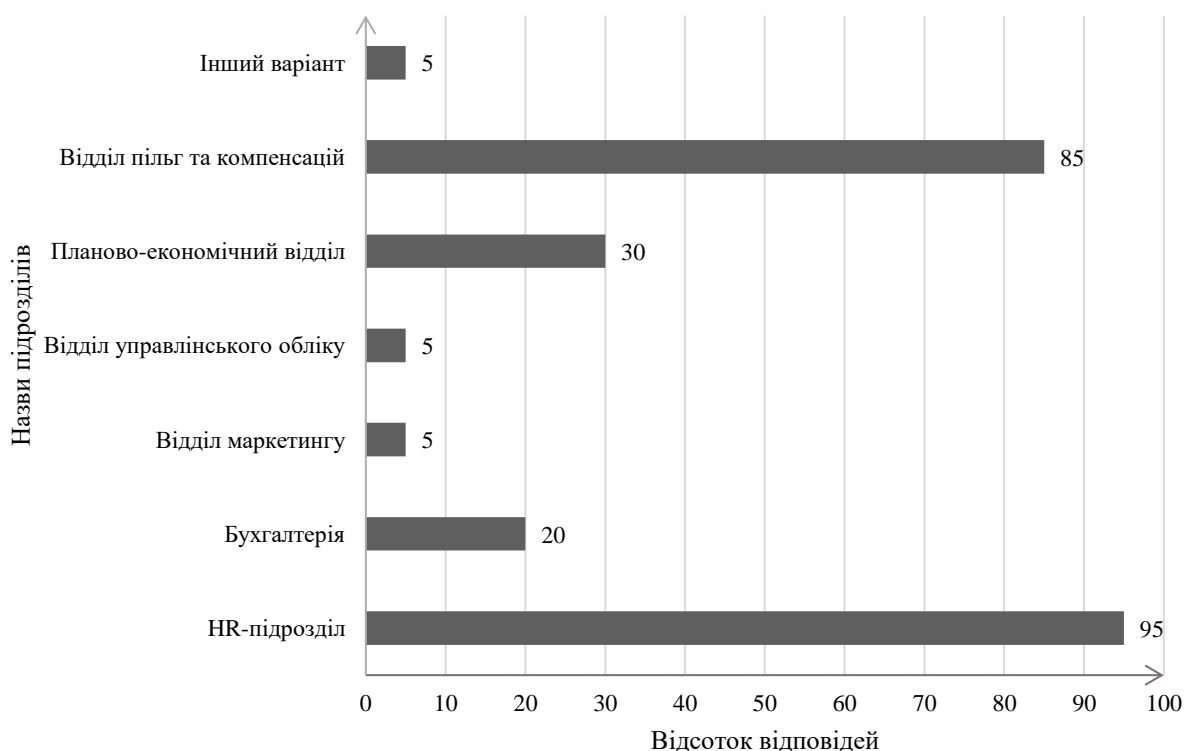


Рис. 3.2. Підрозділи машинобудівних підприємств, що повинні відповідати за впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу

*Примітка:* сформовано автором за результатами експертного опитування

Слід звернути увагу і на те, що незалежно від обраного методу діагностування компетентностей HR-підрозділу необхідно ідентифікувати й охарактеризувати ключові з них. Це – відправна точка усього такого процесу. Очевидно, що увагу слід звертати в першу чергу на ті компетентності, які будуть потрібні працівнику у процесі формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу.

За результатами огляду й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних підприємств і власних досліджень компетентність HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу доцільно оцінювати на основі діагностики низки індикаторів професійної й особистісної компетентності працівників цього підрозділу суб'єкта господарювання, що представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні індикатори діагностики професійної й особистісної компетентності  
HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій  
мотивування персоналу

| Ідентифікатори індикаторів | Назви індикаторів   |
|----------------------------|---|
| $I_1$                      | Наявність практичного досвіду впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві |
| $I_2$                      | Ґрунтовна обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу   |
| $I_3$                      | Системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети   |
| $I_4$                      | Організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління  |
| $I_5$                      | Уміння вирішувати конфлікти   |
| $I_6$                      | Почуття особистої відповідальності за виконання функціональних обов'язків   |
| $I_7$                      | Уміння формувати і забезпечувати у команді та колективі сприятливий соціально-психологічний клімат                        |
| $I_8$                      | Авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих та партнерів  |
| $I_9$                      | Високий мотиваційний рівень   |
| $I_{10}$                   | Орієнтування на результат   |
| $I_{11}$                   | Задоволеність працівників змістом і характером роботи   |
| $I_{12}$                   | Забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку   |
| $I_{13}$                   | Ототожнення працівників із місією, візією, цілями та брендом компанії   |
| $I_{14}$                   | Рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями   |

*Примітка:* запропоновано автором

Вибір зазначених індикаторів не випадковий та дає змогу охопити не тільки ймовірні передумови успішності впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу, а й врахувати при цьому конкретні результати реалізації подібних проектів на конкретних підприємствах машинобудування.

Наведені у табл. 3.2 індикатори діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері не є виключними й у

випадку необхідності можуть бути змінені. При цьому слід пам'ятати обґрунтовану у літературі тезу про необхідність формування індикаторів діагностики економічних явищ за принципом Парето, тобто у мінімальній кількості [262, с. 9], які б водночас максимально відображали вплив на досліджуване явище усіх чинників. Діагностика наведених у табл. 3.2 індикаторів не вимагатиме значних часових та фінансових витрат, а також забезпечить отримання необхідних результатів, зручних для тлумачення. При цьому достатньо буде використовувати співбесіду, опитування та метод аналізу документації. Окрім того, що також важливо, використовуватимуться цілком вимірні критерії, які не будуть перевантажені зайвою інформацією.

Для діагностики компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері за означеними параметрами рекомендується використання булевої функції, яка, як відомо, може набувати двох значень – 0 і 1, що, відповідно, означає «хибність» та «істина» або «ні» чи «так». У нашому випадку 1 означатиме відповідність фактичних індикаторів нормативно-критеріальним значенням, а 0 – навпаки. Відтак, максимально можлива кількість набраних балів з урахуванням наведених у табл. 3.2 індикаторів становитиме 14. Очевидно, що за необхідності підхід до оцінювання зазначених індикаторів може бути й іншим (наприклад, використовуватись різноманітні шкали). Разом з тим, слід зауважити, що оцінювання із допомогою булевої функції доволі часто використовується в управлінні персоналом, про що свідчать, зокрема, результати досліджень О. Глушко [72].

Використання зазначеного підходу дає змогу усім зацікавленим суб'єктам (власники, правління, ТОП-менеджмент тощо) ідентифікувати для себе реальну компетентність HR-фахівців з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Якщо вона наявна – тоді з високим рівнем ймовірності можна стверджувати про можливість власними силами забезпечувати успішність цих процесів.

Розглядаючи наведені у табл. 3.2 індикатори  $I_1-I_{10}$ , слід наголосити, що вони в першу чергу повинні ідентифікуватись по керівнику HR-підрозділу і

меншою мірою по його підлеглих. У свою чергу індикатори  $I_{11}$ - $I_{14}$  повинні братись до уваги лише в тому випадку, якщо відповідальність за формування мотиваційної політики машинобудівного підприємства є прямим функціональним обов'язком HR-підрозділу. Це пояснюється вищенаведеним обґрунтуванням того, що саме ця ланка організаційної структури управління на підприємствах машинобудування повинна відповідати за впровадження інноваційних технологій мотивування (навіть якщо зараз вона це безпосередньо не виконує). Окрім того, вихідні індикатори повинні діагностуватись за т. зв. критерієм абсолютної більшості. Це пояснюється тим, що на будь-якому машинобудівному підприємстві практично неможливо досягти такого стану мотиваційної сфери, коли усі без виключення працівники будуть задоволеними представленими характеристиками  $I_{11}$ - $I_{14}$ . Відтак, слід орієнтуватись на абсолютну більшість. Методичним інструментом при цьому може бути відома в економічній теорії кількісно-лінгвістична шкала Харінгтона [50, с. 94; 75, с. 90; 115, с. 24; 203, с. 277], яка, зокрема, у роботі О.В. Нечипорука розглядається як «універсальний і придатний безрозмірний критерій для вирішення важливих завдань теорії і практики» [203, с. 277]. Таким чином, враховуючи середні значення кількісних інтервалів, що розглядаються у межах шкали Харінгтона, якщо аналізований індикатор діагностики професійної й особистісної компетентності з-поміж  $I_{11}$ - $I_{14}$  HR-підрозділу у мотиваційній сфері на машинобудівному підприємстві відповідає лінгвістичній шкалі Харінгтона «відмінно» (від 80% до 100% працівників), тоді його доцільно трактувати як сприятливий, і навпаки. Очевидно, що це не є абсолютно виключне правило і, за необхідності, діапазони можуть змінюватись.

В аналізованому контексті важливо наголосити на важливості установлення коефіцієнтів вагомості для кожного із наведених у табл. 3.2 індикаторів діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Це пояснюється різним рівнем їхньої пріоритетності у досягненні поставлених цілей. Для вирішення такого завдання доцільно використовувати

різноманітні доступні методи. Разом з тим, як свідчить вивчення теорії і практики, найпоширенішим з-поміж них є все ж експертний метод. Зокрема, можливим є використання наведеного у літературних джерелах методу попарних порівнянь [116; 187].

Для ідентифікування зазначених коефіцієнтів вагомості індикаторів діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу одне із запитань щодо цього було адресоване згаданим вище фахівцям підприємств із високим рівнем розвитку систем мотивування. Одержані результати представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця вагомості індикаторів діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу\*

| Інди-<br>катори | $I_1$ | $I_2$ | $I_3$ | $I_4$ | $I_5$ | $I_6$ | $I_7$ | $I_8$ | $I_9$ | $I_{10}$ | $I_{11}$ | $I_{12}$ | $I_{13}$ | $I_{14}$ | Сукупна<br>частота<br>переваг за<br>стрічками | Сукупна<br>частота<br>переваг за<br>стовпцями | Сукупна<br>частота<br>переваг | Вагомість<br>складових |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|---|---|-------------------------------|------------------------|
| $I_1$           | ■     | $I_1$ | $I_1$ | $I_1$ | $I_1$ | $I_1$ | $I_1$ | $I_1$ | $I_1$ | $I_1$    | $I_1$    | $I_1$    | $I_1$    | $I_1$    | 13  | -   | 13                            | 0,15                   |
| $I_2$           | —     | ■     | $I_2$ | $I_4$ | $I_4$ | $I_2$ | $I_7$ | $I_2$ | $I_2$ | $I_{10}$ | $I_{11}$ | $I_{12}$ | $I_{13}$ | $I_{14}$ | 4   | -   | 4                             | 0,05                   |
| $I_3$           | —     | —     | ■     | $I_4$ | $I_5$ | $I_6$ | $I_3$ | $I_8$ | $I_9$ | $I_{10}$ | $I_{11}$ | $I_{12}$ | $I_{13}$ | $I_{14}$ | 1   | -   | 1                             | 0,01                   |
| $I_4$           | —     | —     | —     | ■     | $I_4$ | $I_4$ | $I_7$ | $I_8$ | $I_9$ | $I_{10}$ | $I_{11}$ | $I_{12}$ | $I_{13}$ | $I_{14}$ | 2   | 2   | 4                             | 0,05                   |
| $I_5$           | —     | —     | —     | —     | ■     | $I_6$ | $I_7$ | $I_5$ | $I_9$ | $I_{10}$ | $I_{11}$ | $I_{12}$ | $I_{13}$ | $I_{14}$ | 1   | 1   | 2                             | 0,02                   |
| $I_6$           | —     | —     | —     | —     | —     | ■     | $I_7$ | $I_8$ | $I_9$ | $I_{10}$ | $I_{11}$ | $I_{12}$ | $I_{13}$ | $I_{14}$ | -   | 2   | 2                             | 0,02                   |
| $I_7$           | —     | —     | —     | —     | —     | —     | ■     | $I_7$ | $I_9$ | $I_7$    | $I_{11}$ | $I_{12}$ | $I_{13}$ | $I_{14}$ | 2   | 4   | 6                             | 0,07                   |
| $I_8$           | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | ■     | $I_9$ | $I_{10}$ | $I_{11}$ | $I_{12}$ | $I_{13}$ | $I_{14}$ | -   | 3   | 3                             | 0,03                   |
| $I_9$           | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | ■     | $I_{10}$ | $I_{12}$ | $I_{13}$ | $I_{14}$ | $I_{14}$ | -   | 6   | 6                             | 0,07                   |
| $I_{10}$        | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | ■        | $I_{10}$ | $I_{10}$ | $I_{10}$ | $I_{14}$ | 3   | 7   | 10                            | 0,11                   |
| $I_{11}$        | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —        | ■        | $I_{11}$ | $I_{11}$ | $I_{14}$ | 2   | 7   | 9                             | 0,10                   |
| $I_{12}$        | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —        | —        | ■        | $I_{12}$ | $I_{14}$ | 1   | 7   | 8                             | 0,09                   |
| $I_{13}$        | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —        | —        | —        | ■        | $I_{14}$ | -   | 7   | 7                             | 0,08                   |
| $I_{14}$        | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —        | —        | —        | —        | ■        | -   | 12  | 12                            | 0,14                   |
| Разом           | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | —        | —        | —        | —        | —        | -   | -   | 87                            | 1                      |

\* у матриці представлена усереднена інформація за результатами експертного опитування щодо індикаторів, назви яких відповідають назвам індикаторів табл. 3.2.

*Примітка:* сформовано за результатами експертного опитування

Таким чином, здійснивши оцінювання індикаторів компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування

персоналу за означеними параметрами із використанням булевої функції, а також ідентифікувавши коефіцієнти вагомості кожного із них, можна розрахувати інтегральний рівень такої компетентності за формулою:

$$I_{int} = \sum_{i=1}^{14} (I_i \cdot \mu_i), \quad (3.1)$$

де  $I_i$  – ідентифіковане кількісне значення (1 або 0) кожного індикатора діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері;  $\mu_i$  – вагомість індикатора, коеф;  $i$  – кількість індикаторів.

Практичне застосування вищенаведеної технології здійснено на базі ДП «Новатор» – машинобудівного підприємства, що входить до структури концерну «Укроборонпром» та виготовляє різноманітну радіоелектронну апаратуру із використанням сучасного програмного забезпечення, приладів точної механіки, мікроелектроніки, радіолокаційної техніки та іншого обладнання. Одержані результати представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні індикатори діагностики професійної й особистісної компетентності відділу управління персоналом ДП «Новатор» з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу

| № з/п | Індикатори  | Ідентифікатори індикаторів | Коефіцієнти вагомості індикаторів | Ідентифікування фактичних значень індикаторів критеріальним |                             |
|-------|---|----------------------------|-----------------------------------|---|-----------------------------|
|       |   |                            |                                   | 1 – відповідає критеріям                                    | 0 – не відповідає критеріям |
| 1     | 2   | 3                          | 4                                 | 5   | 6                           |
| 1     | Наявність практичного досвіду впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві | $I_1$                      | 0,15                              | -   | 0                           |
| 2     | Грунтовна обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу   | $I_2$                      | 0,05                              | -   | 0                           |
| 3     | Системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети   | $I_3$                      | 0,01                              | 1   | -                           |

Продовження табл. 3.4

| 1  | 2   | 3        | 4    | 5 | 6 |
|----|---|----------|------|---|---|
| 4  | Організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління                        | $I_4$    | 0,05 | - | 0 |
| 5  | Уміння вирішувати конфлікти   | $I_5$    | 0,02 | 1 | - |
| 6  | Почуття особистої відповідальності за виконання функціональних обов'язків                         | $I_6$    | 0,02 | 1 | - |
| 7  | Уміння формувати і забезпечувати у команді і колективі сприятливий соціально-психологічний клімат | $I_7$    | 0,07 | 1 | - |
| 8  | Авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих та партнерів                                    | $I_8$    | 0,03 | 1 | - |
| 9  | Високий мотиваційний рівень   | $I_9$    | 0,07 | - | 0 |
| 10 | Орієнтація на результат   | $I_{10}$ | 0,11 | - | 0 |
| 11 | Задоволеність працівників змістом і характером роботи   | $I_{11}$ | 0,10 | - | 0 |
| 12 | Забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку                         | $I_{12}$ | 0,09 | - | 0 |
| 13 | Ототожнення працівників із місією, візією, цілями та брендом компанії                             | $I_{13}$ | 0,08 | - | 0 |
| 14 | Рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями                             | $I_{14}$ | 0,14 | 1 | - |

Примітка: розраховано автором

Слід також зауважити, що представлені у табл. 3.4 результати діагностики професійної й особистісної компетентності відділу управління персоналом ДП «Новатор» з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу одержані за результатами експертного опитування 24 посадових осіб підприємства, у т.ч. усього ТОП-менеджменту, працівників відділу управління персоналом, низки керівників управлінського рівня управління, а також окремих представників технічного рівня управління. Відтак, стало можливим розрахувати усереднені значення. У склад робочої кореспондентської групи для забезпечення вищого рівня об'єктивності результатів опитування також входили HR-фахівці ПАТ «Концерн



Галнафтогаз», Філії ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня», ТОВ «Перша приватна броварня», ТОВ «Нестле Україна» (ТМ «Світоч»), ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ» та ПАТ «Кредобанк».

Таким чином, одержані результати дали змогу розрахувати за формулою 3.1 інтегральний рівень професійної й особистісної компетентності відділу управління персоналом ДП «Новатор» з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, що становить 0,29. Подібну діагностику проведено також і для ще низки інших вітчизняних машинобудівних підприємств (рис. 3.3).

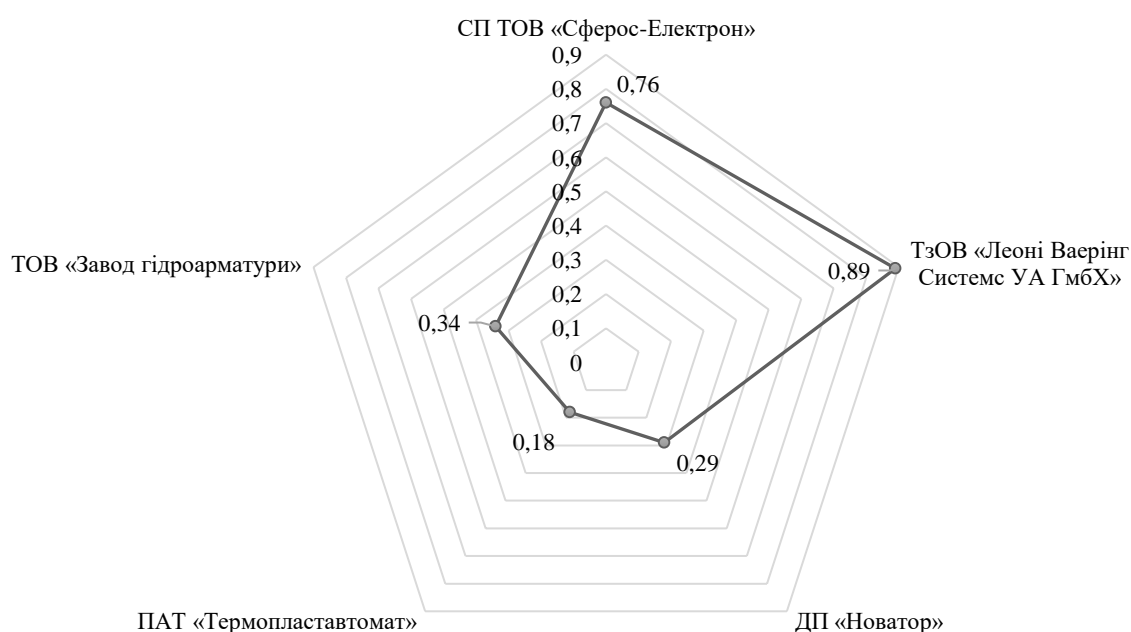


Рис. 3.3. Інтегральний рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділів вітчизняних машинобудівних підприємств з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу

*Примітка:* розраховано автором

Отже, представлені на рис. 3.3 результати дають змогу стверджувати про доволі низький інтегральний рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділів з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу тих машинобудівних підприємств, на яких система

менеджменту загалом є не надто розвинутою і найчастіше застарілою. Кардинально інша ситуація спостерігається у суб'єктів господарювання сфери машинобудування, які є або іноземними, або спільними підприємствами з іноземним капіталом. Зокрема, як наведено у джерелі [220], спільне українсько-німецьке підприємство «Сферос-Електрон» створене у 1996 р. і його засновниками є ПАТ «Концерн-Електрон» (Україна) та «Spheros GmbH» (Німеччина). У свою чергу, ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ» є одним із найпотужніших інвестиційних проектів концерну «Леоні» і розпочало свою діяльність в Україні 21.07.2002 р. Сьогодні це завод із найсучаснішим устаткуванням, який стає яскравим прикладом європейських стандартів. У розбудову українського проекту було інвестовано 63 млн. євро. Виготовленими на заводі кабельними мережами оснащуються автомобілі світових брендів «Опель», «Порше», «Фольксваген», «Ауді» та «Ламборгіні» [221].

В аналізованому аспекті доцільно звернути увагу і на те, якою ж повинна бути ота межа інтегрального рівня професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу машинобудівних підприємств з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, після якої доцільно здійснювати такі процеси власними силами. Для вирішення цього завдання одне із відповідних запитань було адресоване до згаданих вище фахівців вітчизняних підприємств із високим рівнем розвитку систем мотивування. Це запитання звучало так: «Якою, на Вашу думку, є межа за 100-бальною шкалою, після якої можна стверджувати про високий рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу підприємств з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу?». Експерти-респонденти повинні були кожному варіанту межі присвоїти ранг від 1 до 10, причому ранг 1 означає, що вказана межа є максимально об'єктивним значенням із точки зору експерта, і навпаки. Одержані за результатами опитування значення наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати опитування респондентів щодо межі, після якої можна стверджувати про високий рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу підприємств з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу

| Респонденти                                | Значення межі за 100-бальною шкалою |         |         |         |      |       |         |         |         |         |
|--|-------------------------------------|---------|---------|---------|------|-------|---------|---------|---------|---------|
|  | 50                                  | 55      | 60      | 65      | 70   | 75    | 80      | 85      | 90      | 95      |
| 1  | 2                                   | 3       | 4       | 5       | 6    | 7     | 8       | 9       | 10      | 11      |
| 1  | 10                                  | 9       | 8       | 7       | 6    | 5     | 4       | 1       | 2       | 3       |
| 2  | 10                                  | 9       | 7       | 8       | 5    | 6     | 4       | 2       | 1       | 3       |
| 3  | 9                                   | 10      | 8       | 7       | 6    | 5     | 3       | 1       | 2       | 4       |
| 4  | 10                                  | 9       | 7       | 8       | 5    | 6     | 3       | 1       | 2       | 4       |
| 5  | 10                                  | 9       | 8       | 7       | 6    | 5     | 4       | 2       | 1       | 3       |
| 6  | 10                                  | 9       | 8       | 7       | 6    | 5     | 3       | 1       | 2       | 4       |
| 7  | 10                                  | 9       | 7       | 8       | 6    | 5     | 4       | 1       | 2       | 3       |
| 8  | 10                                  | 9       | 8       | 7       | 5    | 6     | 3       | 1       | 2       | 4       |
| 9  | 10                                  | 9       | 7       | 8       | 5    | 4     | 1       | 2       | 2       | 3       |
| 10   | 9                                   | 10      | 8       | 7       | 5    | 1     | 4       | 2       | 2       | 3       |
| 11   | 10                                  | 9       | 8       | 7       | 6    | 5     | 4       | 2       | 1       | 3       |
| 12   | 10                                  | 9       | 7       | 8       | 5    | 6     | 4       | 1       | 2       | 3       |
| 13   | 10                                  | 9       | 8       | 7       | 6    | 5     | 3       | 2       | 1       | 4       |
| 14   | 10                                  | 9       | 8       | 6       | 7    | 5     | 4       | 1       | 2       | 3       |
| 15   | 9                                   | 10      | 8       | 7       | 6    | 5     | 3       | 1       | 2       | 4       |
| 16   | 10                                  | 9       | 8       | 7       | 5    | 6     | 4       | 1       | 2       | 3       |
| 17   | 10                                  | 9       | 7       | 8       | 6    | 5     | 3       | 2       | 1       | 4       |
| 18   | 9                                   | 10      | 8       | 7       | 5    | 6     | 4       | 1       | 2       | 3       |
| 19   | 10                                  | 9       | 7       | 8       | 6    | 5     | 4       | 1       | 2       | 3       |
| 20   | 10                                  | 9       | 8       | 7       | 5    | 6     | 3       | 1       | 2       | 4       |
| Сума рангів                                | 196                                 | 184     | 153     | 146     | 112  | 102   | 69      | 27      | 35      | 68      |
| Відхилення від середнього значення         | 86,8                                | 74,8    | 43,8    | 36,8    | 2,8  | -7,2  | -40,2   | -82,2   | -74,2   | -41,2   |
| Квадрат відхилення від середнього значення | 7534,2                              | 5595,04 | 1918,44 | 1354,24 | 7,84 | 51,84 | 1616,04 | 6756,84 | 5505,64 | 1697,44 |

Для виявлення погодженості думок експертів у сфері визначення межі, після якої можна стверджувати про високий рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу підприємств з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, обчислимо коефіцієнт конкордації за формулою [91; 146; 173; 197; 255]:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, W \in (0;1) \quad (3.2)$$

де  $W$  – коефіцієнт конкордації;

$S$  – квадрат відхилення суми рангів від середнього значення;

$m$  – кількість опитаних респондентів;

$n$  – кількість чинників, що оцінювались (тобто 10 у нашому випадку).

За результатами обчислень одержано такі результати:

$$W = \frac{12 \cdot 32037,6}{20^2 \cdot (10^3 - 10)} = 0,97.$$

Оскільки значення коефіцієнта конкордації наближується до одиниці, відтак, можемо стверджувати про узгодженість думок респондентів щодо аналізованої проблеми (існує не випадкова погодженість їхніх думок).

Статистичну значущість отриманого значення коефіцієнта конкордації перевіримо із використанням  $\chi^2$ -критерія Пірсона:

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W = 20 \cdot (10 - 1) \cdot 0,97 = 174,6 \quad (3.3)$$

Для  $\alpha = 0,05$  при 9 ступенях вільності табличне значення  $\chi^2 - 16,9$ , що є суттєво меншим за обчислене значення. Таким чином, це ще раз підтверджує погодженість думок експертів. Відтак, на їхню думку, 85% є межею за 100% шкалою, після якої можна стверджувати про високий рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу підприємств з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу. За умови недосягнення такої межі з високим рівнем ймовірності можна стверджувати про неуспішність впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування власними силами. За цих умов керівники повинні розглядати чотири основні альтернативи:

- залучення зовнішніх HR-консультантів на тимчасовій основі;
- підвищення кваліфікації існуючого HR-підрозділу машинобудівного підприємства;
- введення в штат машинобудівного підприємства кваліфікованого у мотиваційній сфері HR-фахівця (чи групи фахівців);

- поєднання у різній комбінації попередніх варіантів.

Узагальнену послідовність діагностування компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу представлено на рис. 3.4.

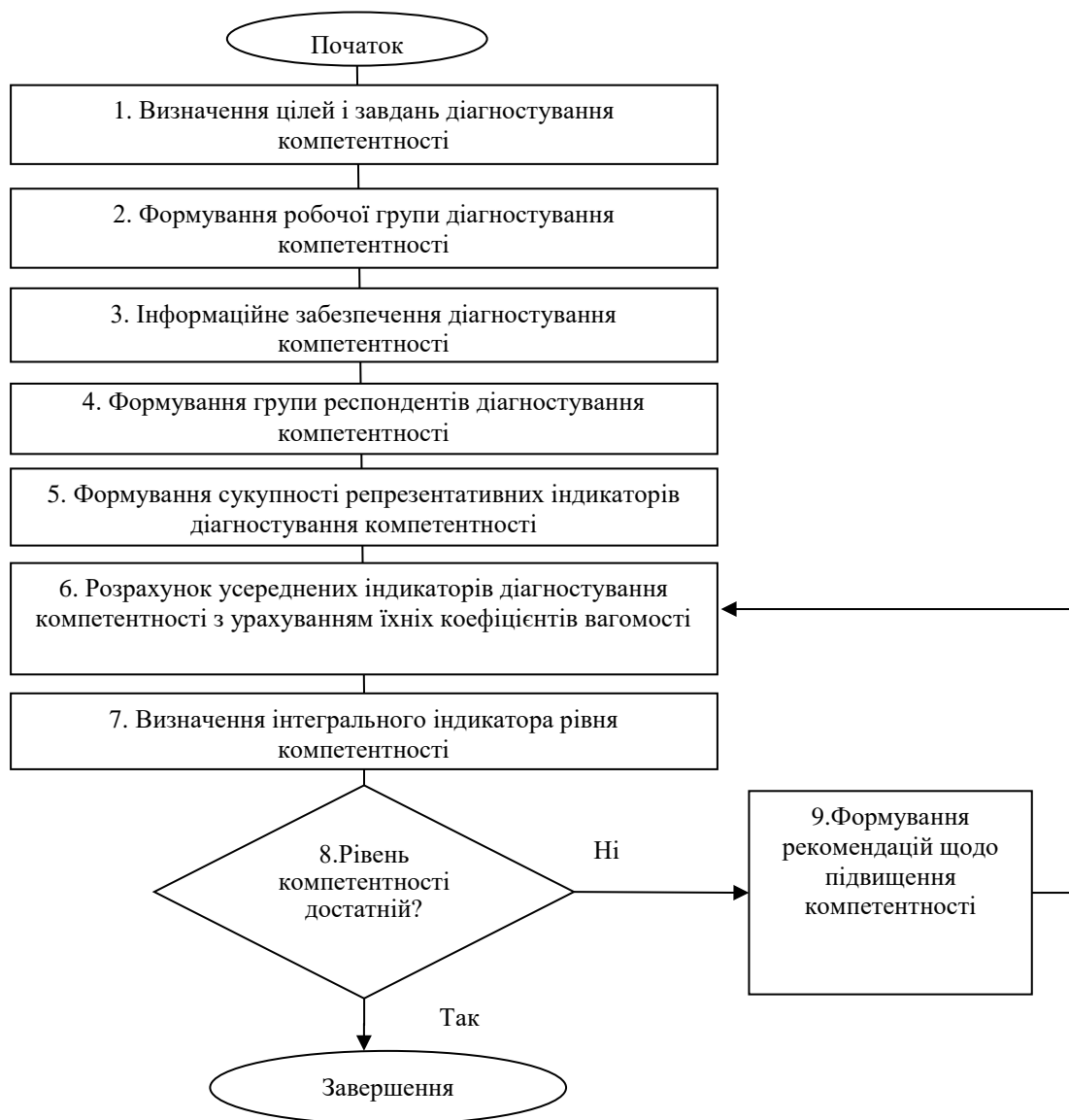


Рис. 3.4. Узагальнена послідовність діагностування компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу

*Примітка:* розроблено автором

Узагальнюючи, слід зауважити, що запропонований метод діагностики компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних

технологій мотивування персоналу – доволі простий у застосуванні та є важливим інструментом управління для керівників і власників вітчизняних підприємств машинобудування під час ухвалення управлінських рішень у мотиваційній сфері.

### 3.2. Ключові показники ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу

Ринкові умови господарювання, глобалізаційні процеси та інші обставини зумовлюють необхідність кардинальної зміни системи мотивування персоналу переважної більшості вітчизняних машинобудівних підприємств. Сьогодні важливо не просто впроваджувати інноваційні технології мотивування персоналу у машинобудуванні, а роботи це так, щоб працівники були дійсно мотивованими досягати стратегічні та тактичні цілі, а також реалізувати місію, візію і стратегію. Попри те, як свідчить вітчизняний досвід, на практиці здебільшого цього не здійснюється. Як приклад, вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що доволі часто на вітчизняних підприємствах машинобудування інноваційні технології мотивування персоналу (як, зрештою, і будь-які інші сучасні технології управління) впроваджують через причину моди. Відтак, одне із пріоритетних завдань HR-фахівців полягає у доведенні перед ТОП-менеджментом необхідності та доцільності їхнього впровадження. Доцільно наголосити на тому, що не завжди високий рівень компетентності департаменту управління персоналом є достатньою підставою для успішних нововведень у сфері мотивування персоналу. Як свідчить практика, часто навіть кваліфіковані HR-фахівці із професійною біографією та значною кількістю успішно реалізованих мотиваційних проектів не завжди витримують натиск з боку керівництва підприємства машинобудування та окремих формальних чи неформальних груп.

Нерідко трапляється і так, що на вітчизняних підприємствах машинобудування прямолінійно впроваджуються т. зв. імпортні технології мотивування персоналу. При цьому, слушною можна вважати думку А. Новикової [208, с. 49], яка стверджує про недоцільність та помилковість повного перенесення складних мотиваційних технологій (хай навіть і дієвих у всесвітньо відомих корпорація) на реалії вітчизняного машинобудування. Попри те, автор наголошує на важливості вивчення передового досвіду у цій сфері та виявлення можливості адаптування таких технологій до умов вітчизняної практики.

Таким чином, важливе завдання сьогодення – впроваджувати такі інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств, які будуть корелювати із стратегічними цілями цих суб'єктів господарювання. Теорією і практикою доведено, що інноваційні технології мотивування та стратегія розвитку будь-якої компанії повинні розглядатися у тісному взаємозв'язку. Навіть найкращі мотиваційні інструменти не забезпечать одержання очікуваного ефекту, якщо впроваджуватимуться окремо від стратегічних планів розвитку. Це можна пояснити, зокрема, і тим, що впровадження більшості інноваційних технологій мотивування персоналу – це доволі тривалий процес, який ще й до того стосується кожного окремого працівника. Відтак, згадана вище відокремленість може призвести до даремних витрат різних ресурсів, неефективних управлінських рішень та ще й погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, наслідком якого є доволі часто підвищення рівня плинності персоналу.

На жаль, слід констатувати, що чимало вітчизняних машинобудівних підприємств або взагалі не мають стратегій свого розвитку, або, що найчастіше, такі стратегії не відповідають реаліям сьогодення. Особливо актуальною ця проблема є в період змін, коли умови функціонування змінюються, а стратегія залишається попередньою. Слід зауважити, що неважливо, якою буде оця стратегія – антикризовою, стратегією розвитку, скорочення тощо – у будь-якому випадку досягти її можна буде за умови, коли працівники будуть належним

чином мотивовані. Практикою доведено, що в умовах кризи одне із першочергових завдань – мобілізування усіх наявних ресурсів, і насамперед – людських. За будь-якої стратегії важливість мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах є беззаперечною, тим більше в умовах кризи.

Як свідчить вивчення теорії і практики [13, с. 3; 88, с. 23; 108, с. 53; 123, с. 49; 128, с. 73; 130, с. 54; 131, с. 250; 250, с. 31], сьогодні керівники машинобудівних підприємств мають у своєму розпорядженні значний масив дієвих управлінських технологій, що допомагають формувати стратегію функціонування і розвитку. Серед них варто виокремити управління за цілями (Management By Objectives), управління результатами (Performance Management), TQM (Total Quality Management), управління змінами (Change Management), збалансовану систему показників (Balanced ScoreCards), ощадливе виробництво (Lean Management) тощо. Як слушно зауважує З. Карапетян [128, с. 74], незалежно від технологій, усі вони спрямовані на постановку цілей, яких слід досягти; визначення ключових показників, які дають змогу оцінити досягнення кожної цілі; розроблення заходів, спрямованих на успішне досягнення показників.

З-поміж управлінських технологій, що допомагають формувати стратегію функціонування і розвитку, як свідчить досвід економічно успішних підприємств машинобудування, здебільшого ці суб'єкти господарювання використовують збалансовану систему показників. Зокрема, як визначено у роботі С. Проценко та К. Зажигіної [237, с. 55], Balanced ScoreCards використовують 20% провідних компаній світу, а окремі елементи системи застосовують у своїй діяльності 98% підприємств Німеччини, 83% – Великобританії та 72% – Італії. Як відомо з теорії управління [179, с. 267], система збалансованих показників дає змогу доволі дієво трансформувати місію та стратегію організації у набір оперативних цілей та показників.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу стверджувати, що взаємозв'язок збалансованої системи показників (як, зрештою, й інших технологій стратегічного управління) із технологіями мотивування уже



розглядався у літературних джерелах, про що свідчать праці А.А. Воронова та Н.Р. Молочникова [65], В. Данюк та О. Чернушкіна [80], Г.Т. Завіновської [104], В. Кабанова [121], А. Кармелі [306], С. Лучанінова [174], Ж. Трачума [267], І.Б. Швець та С.В. Позднякова [293] та багатьох інших. Попри те, цей взаємозв'язок розглядається здебільшого в площині добору відповідних методів мотивування залежно від параметрів тієї чи іншої управлінської технології, на підставі якої формуються стратегії функціонування і розвитку. Разом з тим, не менш важливе завдання – установлення ключових показників ефективності (KPI) HR-підрозділу у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку машинобудівного підприємства. Слід зауважити, що навіть якщо в межах зазначених управлінських технологій і розглядалися різноманітні KPI, то, здебільшого, з позиції формування критеріїв та оцінювання результативності діяльності персоналу. Побудова ж зазначеної моделі установлення ключових показників HR-підрозділу у сфері формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу дає змогу фактично здійснити стратегічне планування заходів, які повинен зробити такий підрозділ з урахуванням стратегічних карт цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу у розрізі системи збалансованих показників (фінансів, клієнтів і продуктів, процесів та персоналу і ресурсів).

Практикою управління персоналом на успішних машинобудівних підприємствах доведено, що не тільки компанія повинна мати стратегічне бачення розвитку, але й HR-підрозділ повинен мислити стратегічно. Зокрема, як визначено у роботі [237, с.56], стратегічне мислення – це ключова компетенція HR-директора. Відтак, ця теза є важливою і під час формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу: щоб забезпечити ефективність цих процесів, слід діяти як стратег і бути для керівництва машинобудівного підприємства стратегічним партнером, а не лише виконавцем, що відповідає за тактичні результати. Відтак, саме збалансована система показників є тією управлінською технологією, яка допомагатиме HR-підрозділу мислити і діяти

стратегічно, у т.ч. і під час формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Впровадити такі технології мотивування, які допоможуть досягти стратегії машинобудівного підприємства – це одне із основних завдань HR-фахівців. Завдяки стратегічному мисленню HR-підрозділ не тільки матиме змогу здійснювати планування інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах, але й планувати свої дії у цій сфері, а також установлювати відповідні KPI й оцінювати успішність їхнього досягнення.

Очевидно, що першочерговим кроком на шляху дієвого встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу у сфері формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу зі стратегічної позиції має бути наявність стратегії діяльності машинобудівного підприємства та чітке розуміння її змісту.

Як відомо, авторами збалансованої системи показників є професори Гарвардської школи економіки Д. Нортон та Б. Каплан, що презентували свою розробку у 1992 р. [179, с. 267]. З цього часу, як свідчить вивчення теорії і практики, чимало суб'єктів господарювання різних сфер економіки успішно її використовують у своїй діяльності. В основі зазначеної управлінської технології, як зазначають С. Проценко та К. Зажигіна [237, с. 54], закладений принцип каскадування стратегічних цілей підприємства від загальних до цілей підрозділів та навіть окремих виконавців.

Першочерговим завданням у межах моделі встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу (рис. 3.5) повинно бути створення робочої групи у формі тимчасового комітету. Таким чином, має бути сформована команда, яка реалізовуватиме усі подальші етапи. У її склад, як свідчить досвід успішних підприємств, повинні входити не тільки представники керівництва машинобудівних підприємств (які здебільшого відповідають за стратегічний розвиток компанії), але й фахівці управлінського та навіть і технічного рівнів управління.



Рис. 3.5. Модель установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу

*Примітка:* розроблено автором

Очевидно, що робоча команда повинна обов'язково включати також директора з персоналу чи іншого керівника відповідного підрозділу. Взагалі, слід наголосити на важливості колективності під час установаження ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування.

Разом тим, на цьому етапі слід також визначитись і сформулювати план роботи, встановити терміни, а також визначити відповідальних виконавців окремих робіт. Як свідчить практика, оптимальною робочою групою можна вважати групу у кількості 8-10 осіб. Однак, очевидно, що ця кількість може варіюватись залежно від різних чинників, насамперед, залежно від величини машинобудівного підприємства. Також слід зауважити про необхідність обрання чи призначення керівника проекту з-поміж учасників тимчасового комітету, який управлятиме усіма видами робіт в його межах. Він, зокрема, вестиме усю необхідну документацію, забезпечуватиме прямий і зворотний зв'язок між членами групи, контролюватиме хід виконання окремих робіт тощо.

Як свідчить досвід реалізації подібних проектів, нерідко трапляється і так, що в межах проекту окремо призначають і керівника, й адміністратора. Тоді вищенаведені функції розподіляться між ними. Незалежно від того, який підхід обраний, важливо, щоб т. зв. керівник проекту мислив аналітично і системно, мав лідерські якості, умів управляти дискусією, а також мав належний рівень необхідних знань та навичок.

На першому етапі важливо також встановити цілі проекту установаження ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Очевидно, що основною такою ціллю буде встановлення цих KPI. Попри те, спектр очікуваних цілей може бути значно ширшим, наприклад, формування механізму стратегічного контролінгу за досягненням KPI HR-підрозділу чи механізму збереження ключових співробітників машинобудівного підприємства. Завдяки установаженим цілям проекту члени робочої групи і керівництво підприємства машинобудування

знатимуть, яких результатів слід досягти, а також навколо цього зосереджуватимуть свою роботу.

Як зазначалось вище, перший етап моделі установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу повинен включати також розроблення плану роботи, встановлення термінів виконання окремих робіт, а також визначення відповідальних виконавців за кожною стадією. Важливе завдання цього етапу – визначення періодичності збирання членів робочої групи та й взагалі оптимізування цього процесу. Як слушно зауважує О. Кочнев [149], у подібних проектних роботах доволі складно ущільнити графік роботи через значну зайнятість керівників різних рівнів. Разом з тим, доволі тривалі паузи між зустрічами, на думку, фахівця, призводять до втрати енергії та до розтягування термінів проекту.

Наступний етап пропонованої моделі установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу – це формування усього необхідного інформаційного масиву для реалізації подальших етапів. Важливо, щоб у розпорядженні робочої групи була якісна, повна та достовірна формалізована інформація. Від цього багато в чому буде залежати обґрунтованість й актуальність сформованих висновків за результатами реалізації проекту та прийняття відповідних управлінських рішень.

Специфіка реалізації цього етапу пов'язана також із тим, що ключові показники ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу повинні мати стратегічний вираз, тобто орієнтуватись на стратегічну перспективу. Відтак, необхідне в тому числі й інформаційне забезпечення не тільки про сьогодні чи найближче майбутнє, але й інформація про майбутні в часовому інтервалі умови функціонування машинобудівного підприємства. Як свідчить досвід успішних компаній, а також огляд й узагальнення літературних джерел [107; 161; 172; 212;

213; 226], понад 70% успіху реалізації будь-яких проектів залежить в першу чергу від оперативної та достовірної інформації.

Інформаційне забезпечення у межах пропонованої моделі установа ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу повинне включати інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування машинобудівного підприємства, у тому числі про його візію, стратегію, місію, цілі, технологію виробництва, нові напрями діяльності тощо. Не менш важливо обирати ефективні й відповідні методи та прийоми узагальнення вхідного інформаційного масиву, а також управління інформаційними потоками. Слід також визначитись із джерелами одержання інформації, а також критеріями оцінювання її достовірності та доступності. Усю наявну інформацію слід систематизувати, а також представити у зручній для опрацювання формі. Вона, як відомо, може бути платною і безплатною, вторинною і первинною, фактичною та плановою тощо.

Інший етап пропонованої моделі установа ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу – це вивчення й структуризація візії, стратегії, місії та цілей. Робочій групі слід з'ясувати не просто факт наявності стратегічного бачення розвитку машинобудівного підприємства, але і його актуальність, зрозумілість усім працівникам на кожному рівні управління, відповідність вимогам часу. Стратегія підприємства машинобудування має бути успішною та ефективною, реалістичною, а також гнучкою. Стратегічні цілі повинні каскадуватись до рівня конкретних виконавців у межах керованої підсистеми. Тільки тоді, коли стратегічне бачення розвитку машинобудівного підприємства наявне й відповідає згаданим вище критеріям, можна говорити про можливість установа ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. За інших умов продовжувати формувати зазначені KPI просто недоцільно.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, необхідними основними передумовами впровадження ефективної моделі установалення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу є наявність на підприємстві машинобудування дієвої системи бухгалтерсько-управлінського обліку, контролінгу, науково-методичного, кадрового, інформаційного, фінансового, матеріально-технічного та організаційного забезпечення, необхідних компетенцій членів робочої групи, а також ефективної системи їхнього мотивування.

На цьому етапі також, якщо цього немає, слід розглянути стратегічні цілі машинобудівного підприємства у розрізі проєкцій збалансованої системи показників, тобто фінансів, ринку, бізнес-процесів та потенціалу, а також сформуванню карти стратегії. Це допоможе на наступних етапах впровадження моделі установалення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Як відомо, проєкція «Фінанси» містить найбільш важливі фінансові цілі, що є важливими для акціонерів [251, с. 99-101]. Приклади таких – підвищення прибутковості бізнесу машинобудівного підприємства, зниження адміністративних витрат, підвищення оборотності активів, зниження витрат на усунення браку тощо. Проєкція «Ринок» відображає цілі щодо підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, збільшення обсягів реалізації машинобудівної продукції, частки ринку, кількості клієнтів тощо [287, с. 226-227]. Більш детально ця проєкція може містити інформацію щодо формування позитивного образу підприємства машинобудування на ринку, налагодження довгострокових відносин із субпідрядниками, розроблення нового маркетингового плану на засадах використання інструментів маркетингового позиціонування, формування інтернет-порталу, зменшення кількості реклаमाцій, входження у структуру асоціації, формування збалансованого портфелю клієнтів, диверсифікація інструментів цінової політики залежно від сегменту діяльності компанії, підвищення у рейтингу на 8 позицій тощо.

Проекція «Бізнес-процеси» включає цілі, що стосуються удосконалення технологій машинобудівних підприємств у широкому розумінні [135, с. 20-21]. Приклади цього – впровадження інструментарію управління ризиками, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, скорочення термінів підготовки тендерних матеріалів, впровадження нових СГП тощо. Остання проекція – «Потенціал» – включає, як зазначає А.Ф. Кочнев [149], набір цілей щодо розвитку ключових ресурсів машинобудівного підприємства, насамперед, персоналу, інформаційних технологій, методичного забезпечення тощо. Більш детально ця група цілей може включати підвищення професійного рівня окремих груп керівників, формування системи професійного навчання і наставництва, впровадження інтегрованих методик оцінювання персоналу, побудова мотивованої команди співробітників тощо.

Наявність стратегічного бачення розвитку машинобудівного підприємства дає змогу на наступному етапі сформувати стратегічні цілі цього суб'єкта господарювання у сфері мотивування персоналу у розрізі системи збалансованих показників. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних та іноземних компаній, найбільш доцільно на цьому етапі використовувати метод мозкового штурму для членів робочої групи, який дасть змогу генерувати зазначені стратегічні цілі. Як зазначає В.В. Нагайчук [198, с. 458], «мозковий штурм» – це «оперативний метод вирішення проблем на основі стимулювання творчої активності». Він дає змогу генерувати кожним членом команди ідеї різної цінності і важливості, які потім спільно обговорюються та виявляються пріоритетні. Сильним боком зазначеного підходу є те, що кожен учасник робочої групи (який фактично є експертом у своїй сфері), у т.ч. й HR-директор чи інші фахівці цього підрозділу, має змогу зі своєї позиції генерувати стратегічні цілі машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу. Як слушно зауважує А.Ф. Кочнев [149], кількість «продукованих» цілей – це ще один індикатор актуальності обраної стратегії підприємством машинобудування та єдиного бачення у компанії стратегічних перетворень. Цю думку автор підтверджує тим, що у випадку належного



обговорення стратегії машинобудівного підприємства ті ж самі посадові особи (або їхня частина) не будуть мати значних розбіжностей думок щодо стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу, відтак, не витратиметься час і зусилля не постійні та виснажливі дебати за цією проблематикою. Як наслідок – за результатами «мозкового штурму» буде сформований широкий набір стратегічних цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу залежно від проєкцій системи збалансованих показників. У подальшому шляхом обговорення та критичного аналізу з-поміж усіх виокремлених стратегічних цілей робоча група повинна обрати визначальні та відсіяти ті, що не відповідають визначеним вимогам. Причому, важливо, щоб фахівці розглянули кожен, виокремлений на попередніх етапах, ціль. Приклади таких цілей: підвищення прибутковості HR-підрозділу, впровадження КРІ, ранжування посад за допомогою грейдів, визнання HR-підрозділу бізнес-партнером інших підрозділів, впровадження збалансованого соціального пакету, підвищення рівня лояльності на підприємстві, мінімізація компресії заробітної плати тощо.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел [5; 70; 93], стратегічні цілі у сфері мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинні відповідати загальним вимогам до цілей, зокрема: бути чіткими, конкретними, вимірювальними, пріоритетними для підприємства, неконфліктними між собою, реалістичними, досяжними, визначеними у часі та просторі тощо. Як слушно зауважує А. Дудін [93, с. 8], якщо горизонт планування машинобудівного підприємства містить орієнтири на декілька років вперед, то накопичення й використання ресурсів здійснюється з урахуванням стратегічних цілей компанії. Якщо ж цього немає – ресурси підприємства витрачаються хаотично й варіативно, нерідко в інтересах окремих суб'єктів. Ідентифікування зазначених цілей дає змогу чітко ідентифікувати результати, яких прагне досягти підприємство машинобудування. Разом з тим доцільно звернути увагу на те, що цілі у сфері мотивування персоналу машинобудівних

підприємств не повинні бути такими, що вже досягнуті, а також такими, на досягнення яких ніхто не працюватиме.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, ідентифікування стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу машинобудівних підприємств є важливим, проте не останнім етапом формування і впровадження технологій такого мотивування. В аналізованому аспекті слід звернути увагу на динамічності цього процесу, адже підприємство машинобудування функціонує в динамічному середовищі, ще передбачає можливість зміни чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Відтак, за необхідності, слід вносити коригування як безпосередньо у параметри цілей у сфері мотивування персоналу машинобудівних підприємств, так і способів їхнього досягнення. Вищенаведені кроки дають змогу також у перспективі обрати як поточні, так й оперативні цілі у сфері мотивування персоналу підприємств машинобудування.

Обговорення генерованих робочою групою цілей повинно дати змогу, з урахуванням думки А. Кочнева [149], виокремити чотири їхні групи: а) цілі, які є стратегічно орієнтованими; б) цілі, що не містять вірних ініціатив; в) цілі, що належать до категорії завдань; г) цілі, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Очевидно, що для установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу слід брати до уваги першу, третю і четверту групи цілей, акцентуючи все ж увагу на стратегічному блоці.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про доцільність документування різних етапів установлення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Це ж слід зробити і на етапі установлення цілей у сфері такого мотивування. Важливо чітко вказати назву цілі, дати їй коротку характеристику, а також встановити відповідальних за її досягнення суб'єктів, які здійснюватимуть контроль.

За результатами ідентифікування стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу слід на наступному етапі сформувати карту таких цілей (рис. 3.6).

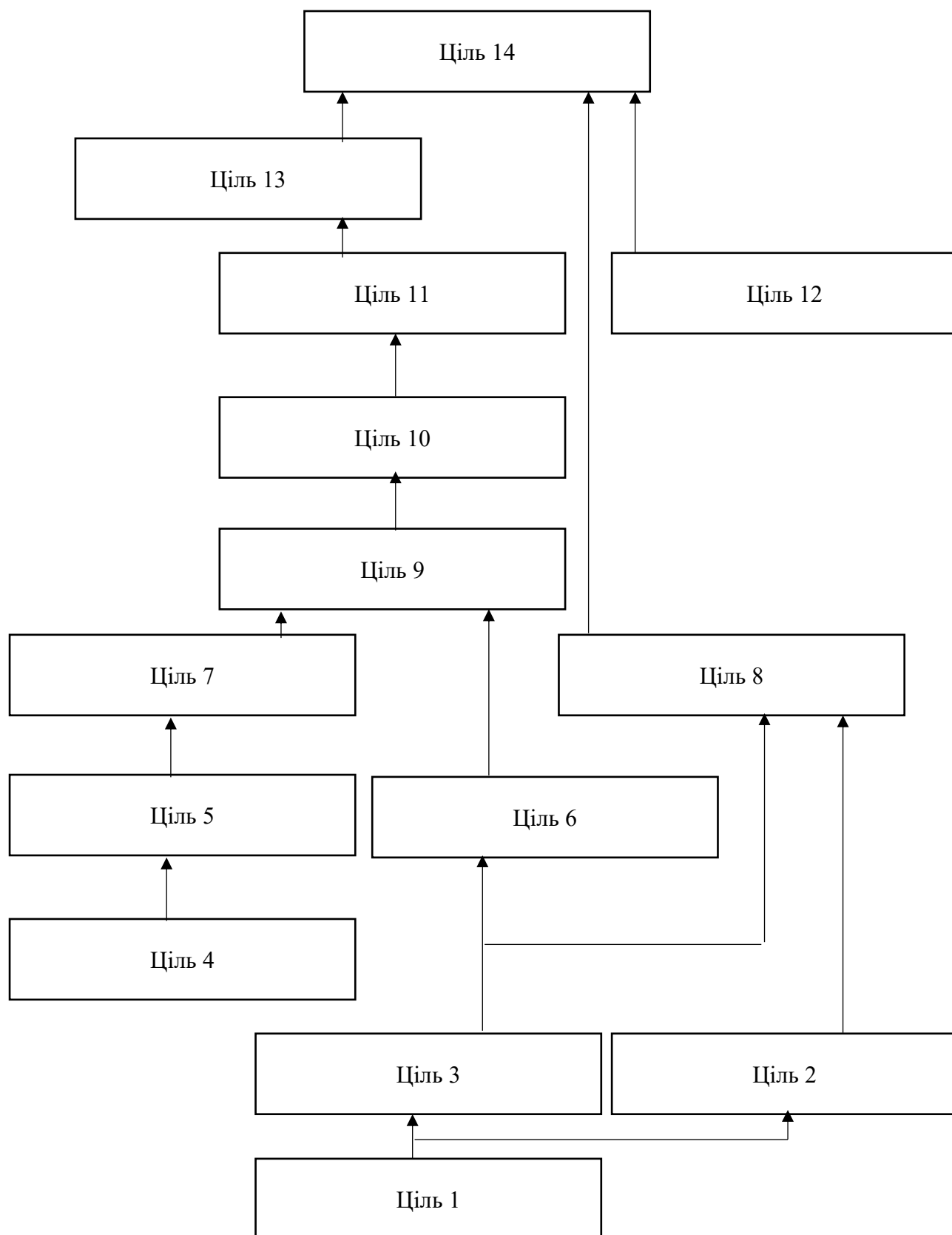


Рис. 3.6. Приклад форми карти стратегічних цілей машинобудівних підприємств у сфері мотивування персоналу

*Примітка:* розроблено автором

Така карта стратегічних цілей машинобудівних підприємств дасть змогу наочно представити реалізацію стратегії компанії, адже ілюструє зв'язок між стратегічними мотиваційними цілями, відтак, виконує в першу чергу комунікаційну функцію.

Як свідчить досвід успішних підприємств, розробляти карту стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу підприємств машинобудування слід усією робочою групою та разом будувати зв'язки між цілями. Тільки тоді вона буде дійсно дієвим управлінським інструментом, зрозумілим працівникам, акціонерам, власникам, ТОП-менеджменту та партнерам машинобудівного підприємства. Разом з тим, виконання цього етапу дає змогу перейти до двох наступних, які тісно між собою пов'язані, – установа ключових показників HR-підрозділу у сфері формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу та визначення їхніх цільових значень.

Як відомо, у сучасних умовах ведення бізнесу КРІ (ключові показники ефективності) вважаються дієвим інструментом оцінювання ефективності діяльності як машинобудівного підприємства загалом, так і відділу чи працівника зокрема [15; 16; 18; 49; 53; 169; 192; 205; 274]. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, встановлення КРІ для працівників HR-підрозділів – тематика не нова. Попри це, як зазначає О. Конкіна [145, с. 34], здебільшого ці показники стосуються виконання бюджету персоналу (використовуються 84,5% підприємств), зменшення плинності персоналу (83,3%), а також якісного його укомплектування і дотримання вимог щодо кадрового діловодства (86,9%). Разом з тим, проблема установа ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, яка, на відміну від існуючих розробок, враховує стратегічні карти цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу, розглядається лише фрагментарно. Очевидно, що такі ключові показники потрібні, адже допоможуть керівництву підприємства машинобудування виробити стратегію і тактику поведінки HR-підрозділу, що гармонійно доповнюватиме стратегію розвитку організації. Цей крок дасть змогу

планувати і втілювати у життя конкретні заходи для підрозділу з управління персоналом у сфері мотивування. Зазначений підхід забезпечить можливість моніторингу таких ключових параметрів, а також виявлення вузьких місць у сфері впровадження заходів щодо удосконалення мотивування.

Зрозуміло, що для кожного машинобудівного підприємства перелік ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу може бути абсолютно різним, адже абсолютно різним може бути стратегічне бачення розвитку компанії її керівництвом і, відповідно, завдання у сфері мотивування.

Як свідчить вивчення теорії і практики, перелік можливих KPI для працівників HR-підрозділу машинобудівних підприємств може бути різноманітним і стосуватись різних сфер мотивування персоналу, зокрема:

1) прискорення термінів виконання замовлення підрозділів на виявлення можливості підвищення заробітної плати. Завдяки цьому, з одного боку, рівень задоволеності замовників (тобто посадових осіб чи підрозділів загалом) буде вищим, а з іншого, – оперативніше ухвалюватимуться управлінські рішення. Можливий індикатор: середній час опрацювання замовлення;

2) підвищення кваліфікації співробітників у сфері мотивування персоналу. Важливо ідентифікувати, хто повинен підвищувати свою кваліфікацію. Можливий індикатор: витрати на навчання персоналу, зростання прибутку, кількість раціоналізаторських пропозицій;

3) розвиток принципів командної роботи. Ця ціль передбачає колегіальне вирішення проблем, розвиток тимблдингових заходів, активізація діяльності неформальних груп тощо. Можливий індикатор: індекс задоволеності співробітників;

4) удосконалення системи управлінського обліку мотивування на підприємстві. Ця ціль може передбачати реалізацію низки важливих завдань, зокрема: підвищення рівня автоматизування цієї системи, розроблення додаткових форм управлінської звітності щодо мотивування тощо. Можливий індикатор: бальна оцінка за визначеною шкалою у розрізі встановлених критеріїв

(наприклад, рівень автоматизування, оперативність, можливість отримання необхідної інформації одночасно за декількома параметрами тощо);

5) підвищення мотиваційної привабливості машинобудівного підприємства у бізнес-середовищі. Як свідчить вивчення теорії і практики, в умовах значного дефіциту фахівців окремих професій на ринку праці підприємства змушені докладати чимало зусиль та ресурсів для пошуку такої категорії працівників. У свою чергу, останні доволі часто орієнтуються саме на привабливість технологій мотивування персоналу, що використовуються у компанії. Відтак, щоб машинобудівне підприємство було мотиваційно привабливим як в абсолютному вимірі, так і у бізнес-середовищі у порівнянні із конкурентами, воно повинно удосконалювати свої технології мотивування. Можливі індикатори: індикатор мотиваційної привабливості (може вимірюватись, наприклад, часткою працівників, що під час обрання машинобудівного підприємства як свого роботодавця першочергово орієнтувались на привабливість технологій мотивування) чи рівень заробітної плати на рівні певної кількості відсотків до середньоринкової.

Приклади інших можливих ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах – рівень зрілості мотиваційних процесів в організації, рівень формалізування технологій мотивування та ін. Узагальнена інформація про зазначені КРІ представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Перелік можливих ключових показників ефективності HR-підрозділу машинобудівного підприємства з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу

| Назви показників   | Розрахунок показників   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Рівень відповідності середнього рівня заробітної плати на підприємстві середньоринковим значенням ( $P_{відн}$ ), частк. од. | $P_{відн} = \frac{Z_n}{Z_{ринк}}$ <p>де <math>Z_n</math> – фактична середня величина заробітної плати працівника на посаді за звітний період, грн.; <math>Z_{ринк}</math> – середньоринкова у регіоні за звітний період величина заробітної плати працівника, що займає аналогічну посаду, грн.</p> |

Подовження табл. 3.6

| 1   | 2  |
|---|--|
| Рівень зарплатовіддачі ( $P_{зарпл}$ ), частк. од.  | $P_{зарпл} = \frac{B}{\Phi},$ де $B$ – чистий річний дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.; $\Phi$ – фактичний річний фонд оплати праці працівників на підприємстві, тис. грн.  |
| Індекс співвідношення середнього темпу зміни величини фонду оплати праці до величини чистого доходу від реалізації продукції ( $I_{мз}$ ), частк. од. | $I_{мз} = \frac{\Phi_{мз}}{B_{мз}},$ де $\Phi_{мз}$ – середній темп зміни величини фонду оплати праці, коеф.; $B_{мз}$ – середній темп зміни величини чистого доходу від реалізації продукції, коеф.   |
| Рівень формалізування технологій мотивування ( $P_{форм}$ ), частк. од.   | $P_{форм} = \frac{T_{форм}}{T},$ де $T_{форм}$ – кількість технологій мотивування, які можна вважати формалізованими на високому рівні, од.; $T$ – загальна кількість технологій мотивування, що використовуються на підприємстві, од.                 |
| Індекс співвідношення постійних і змінних витрат у структурі фонду заробітної плати ( $I_{пз}$ ), частк. од.  | $I_{пз} = \frac{B_{пост}}{B_{зм}},$ де $B_{пост}$ – величина постійних витрат у структурі фонду заробітної плати, тис. грн.; $B_{зм}$ – величина змінних витрат у структурі фонду заробітної плати, тис. грн.  |
| Кількість звернень, отриманих від працівників щодо похибок у нарахуваннях величини заробітної плати ( $Z$ ), од.                                      | Показник вимірюється в одиницях і може розраховуватись за різний звітний період (особливо актуальний за умови, коли HR-підрозділ відповідальний за визначення рівня досягнення певних КРІ, від чого, своєю чергою, залежить величина заробітної плати) |
| Середній час усунення проблем невідповідності необхідної та фактично нарахованої величини заробітної плати ( $U_{нев}$ ), год.                        | Показник вимірюється тривалістю часу в годинах від моменту отримання звернення щодо похибки у нарахуванні величини заробітної плати до усунення виявлених проблем  |

Подовження табл. 3.6

| 1  | 2   |
|--|---|
| Рівень задоволеності працівників існуючими технологіями мотивування ( $P_{зад}$ ), частк. од.                                      | $P_{зад} = \frac{З_{зад}}{З_{заг}},$ <p>де <math>З_{зад}</math> – кількість працівників, що задоволені існуючими технологіями мотивування (в анкеті зазначили «так»), ос.; <math>З_{заг}</math> – загальна кількість працівників на підприємстві, ос.</p>                                 |
| Рівень ефективності формування бюджету фонду оплати праці ( $P_{\phi}$ ), частк. од.   | $P_{\phi} = \frac{\Phi_{факт}}{\Phi_{план}},$ <p>де <math>\Phi_{факт}</math> – фактична величина фонду оплати праці підприємства у звітному періоді, тис. грн.; <math>\Phi_{план}</math> – закладена у бюджеті підприємства величина фонду оплати праці на плановий період, тис. грн.</p> |
| Індекс співвідношення базової та бонусної частини заробітної плати ( $I_{сп}$ ), частк. од.  | $I_{сп} = \frac{З_{баз}}{З_{бон}},$ <p>де <math>З_{баз}</math> – середнє значення базової частини заробітної плати у розрахунку на одного працівника, грн.; <math>З_{бон}</math> – середнє значення бонусної частини заробітної плати у розрахунку на одного працівника, грн.</p>         |
| Рівень ефективності формування набору компенсаційного пакету на підприємстві ( $P_{кп}$ ), частк. од.                              | $P_{кп} = \frac{З}{З_{заг}},$ <p>де <math>З</math> – кількість працівників, що вважають достатнім набір компенсаційного пакету (в анкеті зазначили «так»), ос.; <math>З_{заг}</math> – загальна кількість працівників на підприємстві, ос.</p>  |
| Частка працівників, що проходять анкетування на предмет задоволеності існуючими технологіями мотивування ( $Ч_{зад}$ ), частк. од. | $Ч_{зад} = \frac{З_{анк}}{З_{заг}},$ <p>де <math>З_{анк}</math> – кількість працівників, що анкетуються за визначений період на предмет задоволеності існуючими технологіями мотивування, ос.; <math>З_{заг}</math> – загальна кількість працівників на підприємстві, ос.</p>             |

*Примітка:* запропоновано автором

Розглядаючи проблему установалення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, варто погодитись із наведеним у роботі [145, с. 34] твердженням, що не усі HR-функції можна описати конкретними показниками. Відтак, слушною можна вважати думку А.Ф. Кочнева та І.С. Фастова [150], які



наголошують на тому, що таких випадках можуть використовуватись як кількісні, так і якісні показники, адже розвиток певних економічних явищ не може бути описаний виключно кількісно (та й, зрештою, немає необхідності цього робити).

Разом з тим, слід докладати зусиль для того, щоб завдяки сформованим КРІ HR-підрозділу можна було максимально можливо підготувати середовище для досягнення визначених стратегічних цілей суб'єкта господарювання у мотиваційній сфері. Слід наголосити і на тому, що кожен із таких КРІ разом із своїм цільовим значенням повинен бути детально обговорений членами робочої групи. Як свідчить вивчення теорії і практики, показники ефективності повинні бути досяжними, а також не надто деталізованими. Також, що особливо важливо, – обрані КРІ повинні бути достатньо конкретними, щоб працівники HR-підрозділу розуміли, як досягати їхніх значень. Таким чином, сукупність усіх КРІ повинна бути такою, щоб за результатами поетапного їхнього досягнення можна було досягнути встановлених цілей машинобудівних підприємств у сфері мотивування персоналу і завдяки цьому досягти стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання загалом. На цьому етапі також важливо вірно ухвалити рішення про те, які КРІ для HR-підрозділу слід включити, а які виключити із переліку.

Приклади цільових значень ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу можуть бути різними. Наприклад, якщо установлений КРІ – індикатор мотиваційної привабливості (який, як зазначалось вище, може вимірюватись часткою працівників, що під час обрання машинобудівного підприємства як свого роботодавця першочергово орієнтувались на привабливість технологій мотивування) і його фактичне значення на певну дату становить 12%, то очікуване значення такого КРІ через певний проміжок часу (зокрема, рік) може бути встановлене у розмірі 23%. Подібним чином повинні бути встановлені цільові значення інших ключових показників ефективності. Окрім того, як свідчить практика, такі ключові значення повинні бути документально

оформлені на підприємстві машинобудування і містити, зокрема, розгорнуту їхню характеристику. За умови впровадження таких КРІ, які до цього часу ще не визначались, доцільно здійснити визначення їхнього базового («вихідного») значення.

Як свідчить вивчення теорії і практики, під час визначення цільових значень ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу може також використовуватись бенчмаркінг, який, як відомо, є «мистецтвом виявлення того, у чому інші мають найкращий досвід, з метою вивчення, вдосконалення і застосування цього у власній діяльності» [148]. Також бенчмаркінг може застосовуватись для встановлення базових значень пропонованих КРІ.

Одне із важливих завдань етапу визначення цільових значень ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу – не тільки установити таке цільове значення, а здійснити його розподіл у часовому вимірі. Це також повинно бути предметом обговорення членами робочої групи і встановлення найбільш реальних часових інтервалів. При цьому, можливим є також врахування результатів використання різних методів прогнозування, у т.ч. кореляційно-регресійного аналізу.

Робочі зустрічі із працівниками HR-підрозділу щодо обговорення пропонованих КРІ мають на меті, з одного боку, виявити їхні проблемні боки з метою обговорення та усунення, а з іншого – довести до відома безпосередніх виконавців (тобто HR-підрозділу) сутність і зміст пропонованих показників ефективності. Лише після цього такі КРІ повинні бути затвердженими і втілюватись у діяльності підприємства машинобудування. Зрозуміло, що це може бути здійснено лише шляхом реалізації відповідних стратегічних заходів, які також повинні бути визначеними та затвердженими.

У цих процесах слід зважати на думку А. Кочнева та І. Фастова [150], які звертають увагу на те, що будь-які цілі – первинні, а показники – вторинні. Відтак, автори наголошують, що навіть за умови встановлення найкращих КРІ

та ефективної системи моніторингу рівня їхнього досягнення підсумковий результат не буде ефективним, якщо стратегічні цілі у сфері мотивування персоналу машинобудівних підприємств визначені невірно і не відповідають стратегічному баченню розвитку.

Слід зауважити, що як цільові значення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування, так і стратегічні заходи їхнього досягнення повинні бути розробленими на період встановлених стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу.

Для зручності з практичного досвіду наведені на рис. 3.5 етапи доцільно також структурувати у формі календарного плану (табл. 3.7) із зазначенням назв заходів, тривалості їхньої реалізації, а також відповідальних осіб. Це виступатиме інструментом управлінського обліку й забезпечить можливість здійснення ефективного поточного контролю.

Таблиця 3.7

Приклад рекомендованої форми календарного плану установаження ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу

| № з/п | Заходи   | Тривалість реалізації | Залучені працівники |
|-------|--|-----------------------|---------------------|
| 1     | 2  | 3                     | 4                   |
| 1     | Створення робочої групи у формі тимчасового комітету | ...                   | ...                 |
| 2     | Формування інформаційного масиву                     | ...                   | ...                 |
| ...   | ...  | ...                   | ...                 |

Перевагою пропонованої моделі установаження ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу є її стратегічна орієнтація, а також врахування стратегічного позиціонування машинобудівного підприємства. Наведена модель дає змогу забезпечити зв'язок між конкретними діями на машинобудівних підприємствах

### 3.3. Управлінський супровід формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

В умовах сьогодення проблеми формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах є і залишатимуться актуальними. Особливо важливим це завдання є за умови європейської інтеграції України, коли вже у найближчій перспективі можна бути очікувати поступового відкриття національних кордонів та збільшення у вітчизняній економіці іноземного інвестиційного капіталу. Як свідчить досвід підприємств економічно розвинутих країн, добір і використання дієвих технологій мотивування працівників позитивно впливає на збільшення продуктивності праці у компанії, а також забезпечує підвищення рівня їхньої лояльності до підприємства, зменшуючи таким чином плінність персоналу. Окрім того, доволі часто інноваційні технології мотивування є передумовою і стимулом підвищення кваліфікації працівниками, що, безперечно, позитивно впливає на покращення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на ринку.

Таким чином, вищенаведене актуалізує необхідність управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, адже ефективність цих процесів загалом визначатиметься багато в чому від ефективності виконання кожного етапу, належного ресурсного забезпечення, рівня кваліфікації персоналу, уміння вірно оцінювати як індивідуальний внесок працівника, так і діагностувати ефекти діяльності компанії тощо. Вдосконалення існуючих технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування чи впровадження нових є складним процесом, адже вимагає різновекторної поглибленої діагностування існуючих рішень у цій сфері та виявлення їхньої ефективності з метою впровадження таких новацій, які сприятимуть досягненню стратегічних

цілей та забезпечуватимуть стратегічні конкурентні переваги машинобудівних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Ефективно реалізувавши кожен складову та процес управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, можна підвищити рівень мотивованості персоналу і тим самим застосувати невикористані можливості підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, закладені у працівниках.

Взагалі слід зауважити, що процес ефективного функціонування інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах передбачає зв'язок з постійними пошуками напрямів вдосконалення таких технологій. Як відомо з теорії і практики, будь-яка система (у т.ч. система мотивування працівників) не може бути завершеною та ідеальною протягом тривалого періоду часу внаслідок виключно природних змін внутрішніх та зовнішніх умов функціонування. Відтак, запропонована модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств дасть змогу забезпечити постійний моніторинг за кожною складовою та етапом цих процесів. Тим самим, можна очікувати високого рівня ефективності отриманих результатів. Як доведено у праці І.Г. Хайруліна [277, с. 63], за результатами досліджень встановлено, що до 25% усіх управлінських рішень ще до їхнього ухвалення можна оцінювати як неефективні і тим самим уникнути витрат управлінської праці на їхнє розроблення й ухвалення. Причиною такої значної частки браку в управлінській діяльності, на думку автора, є якраз вкрай неефективна система прийняття рішень в організаціях. Відтак, модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств має важливе теоретико-практичне значення в управлінській діяльності цих суб'єктів господарювання.

Поняття управлінського супроводу підтримки ухвалення управлінських рішень використовується у науковій літературі. Зокрема, доволі ґрунтовно зміст

цього поняття розкритий у роботі О.А. Сущенко [260, с. 18]. Управлінський супровід автор трактує як «сукупність певним чином скоординованих у часі та просторі ресурсозабезпечених комплексних управлінських впливів з оптимізації та підвищення ефективності здійснення й управління певними процесами».

У межах управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід вирішувати низку узагальнених взаємопов'язаних проблем: 1) збирання, узагальнення, опрацювання та аналітичне оброблення інформації; 2) обрання альтернатив з-поміж існуючих із використанням різних методів. Усі ці процеси супроводжуються як об'єктивними, так і суб'єктивними складовими. Об'єктивна складова включає насамперед ухвалення різних управлінських рішень із використанням науково обґрунтованих алгоритмів, процедур, методів, методик, критеріїв, показників тощо. Разом з тим, більшою чи меншою мірою в межах управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування виконання кожного етапу відповідних робіт залежить від суб'єктів ухвалення відповідних рішень, їхнього досвіду, інтуїції, знань, вмінь, навиків, компетентності тощо. Так чи інакше, обрання альтернатив з-поміж існуючих у межах зазначеного управлінського супроводу буде більш дієвим, якщо базуватиметься на ефективній системі інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення відповідних управлінських рішень у мотиваційній сфері машинобудівних підприємств.

Таким чином, модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на засадах виокремлення складових та структурування етапів цих процесів дасть змогу конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення та джерела його одержання, а також забезпечити системність дій у цьому напрямку. Враховуючи результати досліджень І.Г. Хайруліна [277, с. 64], слід наголосити, що у межах зазначеного управлінського супроводу важливо не просто будувати систему необхідної управлінської інформації щодо технологій мотивування персоналу, а,

насамперед, систему аналітичного забезпечення ухвалення відповідних управлінських рішень. Цей же автор, керуючись результатами власних досліджень, зазначає, що за різними оцінками до 50% часу під час такого ухвалення витрачається на пошук необхідної аналітичної інформації. Таким чином, наявність моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу дає змогу суттєво спростити виконувані завдання щодо пошуку і підбору інформації, забезпечити її структурованість, підвищити рівень методологічного забезпечення у цьому напрямку, забезпечити причинно-наслідкові зв'язки залежно від рівнів моделі, ідентифікувати можливі зони витрат, що в результаті покращить інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення управлінських рішень.

Доцільно наголосити увагу на тому, що поняття управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств нетотожне поняттю мотиваційного механізму, яке набуло доволі значного поширення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема А.В. Гольди [73], Г.О. Гончарова [74], Т.О. Єгоркіної [97], О.Л. Єськова [98], Л.Р. Кучера [160], П.С. Маковецька [177], Ю.О. Леонової [165], О.А. Харуна [279], І.М. Хоменко [282], Л.В. Шелудько [295] тощо. Як зазначає І.М. Хоменко [282, с. 40], мотиваційний механізм є важливою складовою менеджменту підприємств і повинен, зокрема, включати як елементи, так і напрямки управлінського впливу, що виокремлюються залежно від встановлених завдань та цілей. У літературі доведено, що такий механізм базується на системі стимулів і мотивів, здійснюється у певній послідовності, включає керівну та керовану підсистеми. Разом з тим, основна відмінність моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств від мотиваційного механізму полягає у призначенні. Призначення мотиваційного механізму загалом – сформувати вихідну структуру мотивування у той час, як мета моделі управлінського супроводу – з управлінської позиції сформувати систему ухвалення відповідних управлінських рішень.

Узагальнення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що як формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, так і управлінський супровід цього можна фактично можна трактувати як бізнес-процес, який у літературі трактується як певна послідовність дій (підпроцесів), спрямована на отримання потрібного результату, важливого для організації [87]. Таким чином, результатом зазначеного управлінського супроводу згідно процесного підходу має бути фактично те, заради чого такий процес здійснюється, тобто, як зазначалось вище, мова йде про виокремлення складових та структурування етапів цих процесів, що дає змогу конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення та джерела його одержання, а також забезпечити системність дій у напрямку формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Усе це повинно знаходитись на виході бізнес-процесу управлінського супроводу. На вході ж цього процесу знаходяться різноманітні ресурси, що необхідні як для його реалізації, так і для отримання результатів.

Важливою передумовою дієвості формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств є командна робота усіх залучених до цих процесів суб'єктів. Особливість цього полягає в тому, такі технології розробляються у тому числі і для їхніх розробників.

Управлінський супровід формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств буде ефективним за умови правильного організування робіт, чіткої спрямованості інформаційних потоків, а також забезпечення дієвого прямого і зворотного зв'язку. При цьому, важливо наголосити на важливості не тільки формування чіткого алгоритму усіх необхідних робіт у межах такого управлінського супроводу, але і його дотримання.

Запропонована модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств наведена на рис. 3.7.



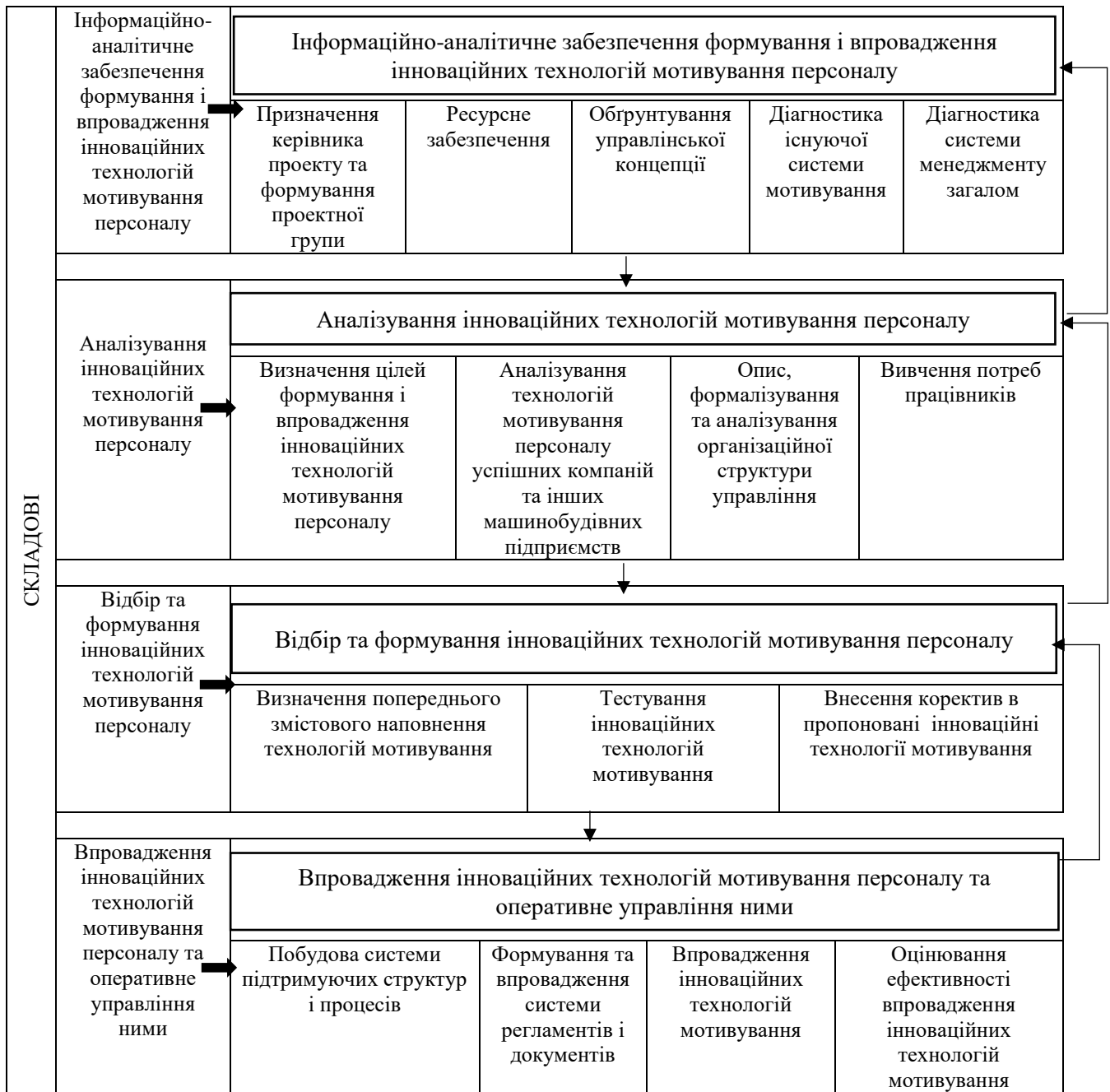


Рис. 3.7. Модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Примітка: розроблено автором

Розглядаючи підетап призначення керівника проекту та формування проектної групи у межах складової інформаційно-аналітичного забезпечення моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, доцільно

наголосити на важливості чіткого ідентифікування зон функціональної відповідальності кожного працівника такої групи (як, зрештою, і зон виконання відповідних робіт). Повинна бути забезпечена узгодженість дій керівників різних ланок управління, у тому числі і на основі корпоративних стандартів підприємства (якщо такі наявні). Слід пам'ятати доведену у літературі тезу про те, що результативність будь-якого проекту багато в чому визначається рівнем компетентності й особистісними якостями керівника: якщо вони наявні – це вже одна із важливих передумов дієвості сформованих і впроваджених інноваційних технологій мотивування персоналу.

Серед визначальних компетентностей керівника проекту формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід виокремити загальновідомі професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні та моральні [155, с. 13-14]. Разом з тим, слід пам'ятати про те, що будь-яка зміна системи мотивування у компанії – це процес з підвищеним рівнем відповідальності, адже безпосередньо стосується кожного працівника як керуючої, так і керованої підсистем управління. Відтак, важливо, щоб керівник проекту чітко уявляв, яких результатів слід досягти (тобто був орієнтований на результат). Ця особа також повинна бути авторитетом серед працівників та уміти налагоджувати контакти із керівниками різних рівнів управління під час проведення консультацій щодо обрання альтернативних варіантів технологій мотивування персоналу. Не менш важливе завдання як перед керівником, так і перед командою проекту – наявність ґрунтовних знань щодо машинобудівного підприємства загалом, його організаційної структури управління та кожного його бізнес-процесу (постачання, управління персоналом, виробництво, збут, фінансування, бухгалтерський облік тощо). У склад команди проекту можуть бути залучені HR-фахівці, бухгалтери, фінансисти, аналітики тощо. Разом з тим, слід уникати надмірної кількості учасників проекту, що ускладнюватиме взаємодію.

Слушною можна вважати думку С. Пархоменка [223, с. 58], який наголошує на особливостях HR-проектного менеджменту. Автор, зокрема,

зазначає, що реалізація більшості HR-проектів, на відміну, наприклад, від IT-проектів, пов'язана із тим, що керівники перших проектів не завжди мають можливість давати прямі вказівки іншим учасникам проекту, які, зокрема, або в організаційній структурі машинобудівного підприємства можуть знаходитись вище, або на тому ж рівні перебувати у прямому підпорядкуванні інших менеджерів. Як наслідок, необхідна для формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу інформація з великим рівнем ймовірності може надходити замовникам або із затримкою, або лише надана формально, або отримана після настирливих прохань. Вирішити таку потенційну проблему можна шляхом наділення керівництвом машинобудівного підприємства керівника проекту та членів робочої групи достатнім рівнем повноважень для виконання кожного етапу робіт. Про це повинні бути поінформовані не лише безпосередні виконавці, але й усі інші залучені у проект прямо чи опосередковано суб'єкти. У випадку виникнення будь-яких труднощів у зазначеній сфері замовники проекту (правління, власники, генеральний директор тощо) повинні бути відкритими для оперативного реагування та впливу на «порушників».

Не менш важливе завдання цього підетапу – розмежування зон відповідальності працівників проектної групи під час формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах. Кожен з таких працівників повинен розуміти рівень своєї відповідальності, підпорядкування, встановлені терміни виконання окремих робіт, свою інформаційну залежність від інших, а також інформаційну залежність інших від себе.

Як керівник, так і команда проекту формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинні бути достатньо мотивованими для виконання відповідних робіт. Як наслідок, вже на початку управлінського супроводу усіх цих процесів слід вирішувати проблему вибору дієвих мотиваційних технологій щодо такої категорії персоналу. Причому, на думку Я. Буденної [51, с. 67], під час

підготовки й організування важливих HR-проектів у компаніях доцільно враховувати також, за можливості, нематеріальні інструменти мотивування, які, на думку автора, повинні «сформувати у колективі таку атмосферу, за якої кожен учасник буде викладатися на повну». До таких інструментів, як приклад, практик відноситься: прагнення прийняти виклик, долати труднощі, набути нових знань та досвіду тощо; доцільно також, за можливості, кожен проміжний етап управлінського супроводу відзначати, піднімаючи тим самим моральний дух та підвищуючи мотивованість.

На підетапі призначення керівника проекту та формування проектної групи слід також розробити план усіх необхідних робіт із визначенням термінів, розробити усю необхідну нормативну базу (накази, регламенти, положення, стандарти тощо), а також передбачити можливість та необхідність проведення періодичного аудиту проведеного.

Ефективність як управлінського супроводу формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, так і дієвості отриманого результату визначається багато в чому достатністю необхідного ресурсного забезпечення. Якщо таких ресурсів буде недостатньо, з високим рівнем ймовірності можна буде очікувати негативних результатів. І керівники підприємства машинобудування загалом, і керівники проекту формування і впровадження інноваційних технологій мотивування зокрема повинні розуміти, які ресурси і в якій кількості будуть потрібними. Під час планування таких ресурсів слід враховувати також не тільки загальну потребу у них, але і їхній розподіл у часовому інтервалі.

Змістове наповнення ресурсного забезпечення формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств може бути різноманітним і, зокрема, включати фінансову складову (кошториси витрат на виконання окремих робіт, грошові кошти тощо), інформаційну складову (інформація для виконання кожного етапу робіт), матеріально-технічну складову (оргтехніка, програмне забезпечення, канцелярські товари тощо), науково-методичну складову (спеціалізована література з HR-менеджменту,

доступ до різних веб-ресурсів тощо) та ін. З поміж різних видів зазначеного вище ресурсного забезпечення окремо слід наголосити на важливості використання як загальновідомого, так і спеціалізованого програмного забезпечення, з допомогою якого можна вирішувати завдання формування цілісної бази документування, побудови графіків, схем, алгоритмів, створення баз даних, автоматизування проектних розрахунків тощо. Очевидно, що автоматизування як процесу загалом, так і окремих його операцій дає змогу підвищити рівень його ефективності, а також здійснити стандартизування окремих робіт. Як свідчить вивчення теорії і практики, сьогодні на ринку HR-програмного забезпечення наявне різноманітне програмне забезпечення та програмні модулі проектного характеру, зокрема, IBM WebSphere Business Modeler, Business Studio, ARIS Express та ін.

Завдання автоматизування, з одного боку, ускладнюється, а з іншого – спрощується за умови використання на машинобудівному підприємстві інтегрованих систем ERP. Спрощення полягає в тому, що з їхньою допомогою можна швидко отримати чимало потрібної у межах моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу інформації, а також управляти відповідними процесами. Окрім того, у бізнес-середовищі може вже бути досвід інтегрування інноваційних технологій мотивування персоналу в існуючі ERP системи, що може бути успішно використано суб'єктом господарювання. Разом з тим, якщо цього немає (або інформація про це відсутня), може виникнути також і проблема необхідності інтегрування таких технологій в ERP системи, що може виявитись складно або взагалі не під силу фахівцям машинобудівного підприємства і слід буде залучати фахівців ззовні; це може призвести до виникнення додаткових витрат, які слід також враховувати.

Для ефективного виконання цього етапу процесу управлінського супроводу формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств можна використовувати поширені у теорії і практиці проектного управління таблиці потреб у ресурсах залежно від

етапів управлінського супроводу, ресурсні гістограми (тобто графіки, де по горизонталі вказують календарні терміни робіт, а по вертикалі – щоденну або щотижневу кількісну потребу у кожному виді ресурсів), таблиці наявних ресурсів, таблиці відповідності фактичних ресурсів підприємства машинобудування плановим (ідентифікування їхнього дефіциту чи надлишку), графіки постачання ресурсів тощо. Також важливе завдання цього етапу – визначатись із постачальниками відповідних ресурсів і умовами їхнього залучення. Очевидно, що успіх виконання цього етапу та використання дійсно практичних інструментів у межах моделі управлінського супроводу визначається багато в чому наявністю досвіду і структурованістю етапів проектного менеджменту на підприємстві машинобудування загалом. Разом з тим, слід пам'ятати, що ототожнювати ресурсне забезпечення проектного менеджменту із ресурсним забезпеченням HR-проектів по усіх позиціях однозначно не можна, адже HR-проекти є здебільшого унікальнішими, більш специфічними та трудомісткими, а також складнішими з позиції управління.

Важливою ланкою моделі управлінського супроводу формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств є ланка формування концепції цих робіт. При цьому, слід наголосити, що на цьому етапі мова не йде про формування концепції таких інноваційних технологій, а лише про концепцію управлінських робіт. При цьому, варто погодитись із думкою С. Пархоменка [223, с. 58], який зауважує, що концепція HR-проекту у вітчизняному бізнесі доволі часто трактується не як ідея для обговорення, оцінювання та обґрунтування, а як конкретне завдання для виконання, навіяне керівникові діловою періодикою, семінарами, колегами, бізнес-партнерами, консультантами тощо. Наслідком цього, як наголошує автор, є робота над проектом, який уже з самого початку свого втілення приречений на невдачу через його невідповідність існуючим обставинам, очікуваним результатам, витратам, повноваженням, компетентностям тощо. Як свідчить вивчення теорії і практики, сьогодні обґрунтовано й охарактеризовано дійсно чимало цікавих ідей у сфері формування і впровадження інноваційних

технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. Разом з тим, у межах концепції слід чітко зрозуміти усім суб'єктам (власникам, топ-менеджменту, HR-підрозділу, керівнику проекту, проектній групі тощо) достатність відповідного ресурсного забезпечення, професійних компетентностей проектної команди, приблизні часові інтервали, очікуваний ефект тощо під час формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Іншими словами – керівники і власники повинні усвідомлювати і довести до відома проектної групи, що вони бачать на виході процесу, а члени групи мають упевнитись, що вони дійсно знають, що і як робити. Для досягнення підсумкового успіху важливо забезпечити збалансованість між фактичними можливостями проекту (які визначаються достатністю матеріально-технічного забезпечення, фінансовим забезпеченням, бюджетом, рівнем кваліфікації персоналу тощо) та очікуваннями на його виході. На цьому підетапі важливо також спробувати колективно критично обговорити ідеї, що плануються розглядати.

Обґрунтування управлінської концепції формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств повинно передбачати також установа чітких меж майбутнього проекту: що конкретно буде робитись, якими мають бути очікувані результати? Інші цілі, нові ідеї, які не потрапили у перший проект – це вже повинна бути вихідна інформаційна база наступних проектів.

Встановлюючи терміни у межах моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, слід брати до уваги також норми вітчизняного законодавства. Наприклад, із високим рівнем ймовірності можна стверджувати, що зміни мотиваційних систем у компаніях належать до категорії зміни істотних умов праці. Відтак, згідно трудового законодавства, впровадити зміни у технологіях мотивування можна тільки після попередження працівників про це не пізніше встановленого у нормативних актах терміну.

На наступному підетапі формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств у межах відповідної моделі управлінського супроводу доцільно здійснити діагностику існуючої системи мотивування у компанії, щоб одержати цілісну картину фактичного стану справ в аналізованій сфері. Важливо розуміти, які матеріальні і нематеріальні стимули фактично використовуються, на якому рівні оптимізований процес розподілу фінансових ресурсів у мотиваційній сфері компанії, наскільки працівники задоволені тим рівнем матеріальної винагороди, яку отримують, чи створені умови для підтримки ініціативи співробітників, наскільки пристосовані фактичні технології мотивування до потреб працівників тощо.

Із цим попереднім підетапом формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств у межах відповідної моделі управлінського супроводу пов'язаний також наступний – діагностика системи менеджменту компанії загалом. Якість та ефективність впроваджених таких технологій буде багато в чому залежати від фази розвитку підприємства машинобудування загалом, від його стратегічних і тактичних цілей, від рівня налагодженості та структурованості бізнес-процесів, від відкритості персоналу на зміни і він інших чинників. Діагностуючи систему менеджменту машинобудівних підприємств, слід також з'ясувати, наскільки у компанії вдається об'єднати зусилля працівників для досягнення корпоративних цілей (і чи взагалі такі цілі наявні, а якщо так, то чи зрозумілі працівникам), на якому рівні персонал залучений у процес управління, наскільки формалізовані бізнес-процеси тощо. Теорією і практикою доведено, що інноваційні технології мотивування персоналу напряду залежать від таких елементів системи менеджменту підприємств машинобудування, як стратегія компанії, корпоративні цінності, рівень корпоративної культури, політика управління персоналом, система оцінювання працівників тощо.

Узагальнюючи етап інформаційно-аналітичного забезпечення формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу (передпроектна



стадія), доцільно наголосити на особливій його важливості. Як слушно зауважує С. Ражев [126], ця стадія повинна реалізовуватись особливо ретельно, адже, як свідчить практика, більшість подібних проектів стають неефективними через те, що виконавець (у нашому випадку – проектна група) не до кінця розуміє, що саме потрібно замовникам (правлінню, топ-менеджменту, власникам тощо), які цілі та завдання вони ставлять. Проблема, на думку автора, ще більше ускладнюється в умовах, коли замовники самі чітко не усвідомлюють, що саме їм потрібно, постійно змінюючи вимоги і побажання уже під час наступних стадій. Доцільно погодитись із наведеним у роботі [223, с. 59] твердженням, згідно якого, якщо т. зв. перспективна ідея не може бути об'єктивно оціненою у зв'язку із тим, що у будь-кого із зацікавлених суб'єктів немає достатніх знань і досвіду, у жодному випадку не слід починати виконання проекту із зауваженням «перед виконанням відправити HR-менеджера на відповідний семінар». На думку автора, семінар дійсно потрібний, однак в першу чергу для того, щоб оцінити реалістичність проекту формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу і тим самим, можливо, зупинити його ще на етапі, коли значні кошти не потрачені разом із витратами часу і робочої сили.

Визначення цілей формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу є важливим етапом у моделі управлінського супроводу цих процесів. Як свідчить практика HR-менеджменту, доволі часто різні HR-проекти стають неефективними саме через відсутність конкретних кінцевих цілей, яких слід досягти за визначений період часу. Неефективність виконання цієї ланки може призвести до зайвих витрат в першу чергу робочого часу працівників та топ-менеджерів, набуття негативного досвіду командної роботи (що впливатиме на подальші спільні проекти машинобудівного підприємства), погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, втрати довіри до HR-підрозділу як зі сторони керівництва суб'єкта господарювання, так і з боку працівників керованої підсистеми підприємства, та до інших негативних наслідків (у нашому випадку ще й до підвищення рівня демотивації персоналу).

Невірна постановка цілей може знизити ефективність усієї системи управління на підприємствах машинобудування.

Як свідчить вивчення теорії і практики, перелік цілей формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування може бути різноманітним. Зокрема, у роботі А. Новикової [209, с. 26] до таких цілей віднесено: підвищення привабливості суб'єкта господарювання як роботодавця на ринку, покращення його іміджу, розвиток корпоративної культури, утримання співробітників (особливо, в умовах кризи), приведення поточної діяльності працівників у відповідність до цілей розвитку підприємства, оптимізування витрат на персонал, покращення рівня мотивованості працівників тощо. Таким чином, враховуючи вищенаведене, в одному випадку інноваційні технології мотивування персоналу на підприємствах машинобудування можуть формуватися і впроваджуватись для залучення висококваліфікованих фахівців і топ-менеджерів, в іншому – для покращення рівня мотивування у напрямку досягнення стратегії і цілей, у ще іншому – для забезпечення гнучкості та можливості вибору працівниками інструментів мотивування залежно від їхніх потреб, а також для формування у колективі відчуття турботи керуючої підсистеми про керовану. Очевидно, що наведений перелік цілей може доповнюватись. Слід звернути увагу і на те, що обрані цілі формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування впливають на подальший перебіг усіх наступних етапів цього процесу.

Наступний підетап формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування – аналізування технологій мотивування працівників успішних компаній та інших машинобудівних підприємств. На цьому підетапі важливо вивчити чужий досвід, який багато в чому може бути корисним. Чимало компаній з іноземним капіталом успішно впроваджують інновації у мотивуванні своїх співробітників і результатами цього діляться з бізнес-середовищем у формі інтерв'ю, публікацій у спеціалізованих виданнях, виступів на конференціях, семінарах тощо. На

цьому підетапі можна також виявити випадки існування подібних проблем у мотиваційній сфері на інших підприємствах, а також ознайомитись із шляхом їхнього вирішення. Окрім того, важливість вивчення досвіду конкурентів можна розглядати ще й в іншому ракурсі, про що зазначають М. Соболев та Т. Рожкова [252, с. 23]: від того, наскільки система мотивування суб'єкта господарювання ефективніша системи конкурентів буде залежати, зокрема, плинність кадрів та результативність праці. І взагалі, під час впровадження будь-яких змін у технологіях мотивування, як свідчить вивчення теорії і практики, слід пам'ятати про важливість і необхідність аналізування тенденцій бізнес-середовища. Неврахування цього може призвести до підвищення рівня плинності персоналу. Ґрунтовність аналізування технологій мотивування працівників успішних компаній та інших машинобудівних підприємств, як свідчить вивчення теорії і практики, визначається низкою чинників, зокрема, обмеженістю часового інтервалу, можливостями робочої групи, ресурсним забезпеченням тощо.

Опис, формалізування та аналізування організаційної структури управління є наступним етапом формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. Необхідність введення цього підетапу обумовлена багато в чому специфікою організаційних структур управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Така специфіка виявляється, наприклад, не тільки у відмінності у назвах підрозділів, їхній наявності чи відсутності, але й в особливостях побудови лінійних і функціональних зав'язків між різними підрозділами та рівнями управління. Окрім того, на одних і тих же посадах на різних машинобудівних підприємствах можуть виконуватись абсолютно інші завдання.

Формалізування та аналізування організаційної структури управління підприємств машинобудування дає змогу виокремити однорідні за певними параметрами групи персоналу, що у перспективі може допомогти, наприклад, під час установлення ключових показників ефективності, формування грейдів або встановлення базової чи бонусної частини заробітної плати. Під час виконання цього підетапу важливо провести ретельне аналізування змісту роботи по кожній

посаді. Слід зрозуміти зони відповідальності кожної такої посади, рівень робочих взаємин, відповідальності, умови праці, основні вимоги, що висуваються до неї, цінність посади для компанії тощо. Також необхідно провести порівняння фактичної роботи, що виконується на тій чи іншій посаді, із плановою роботою, що передбачена посадовими інструкціями. Як слушно зауважує Л. Пахомова [252, с. 23], на багатьох підприємствах використовуються типові посадові інструкції, які мають небагато спільного із завданнями, що фактично виконуються. Відтак, виконуючи цей підетап у моделі управлінського супроводу, слід більшою мірою орієнтуватись на використання методів спостереження, прямого систематичного аналізу змісту роботи, а також аналізу інформації, отриманої безпосередньо від працівників і їхніх керівників.

Формалізування та аналізування організаційної структури управління машинобудівних підприємств може також передбачати здійснення типології посад за різними ознаками, як от за рівнями управління, за цінністю посад для компанії, за рівнем необхідної кваліфікації, за важливістю для топ-менеджменту тощо. Це важливо з огляду на те, що найчастіше як матеріальне, так і нематеріальне мотивування працівників залежить все ж від посади, яку вони займають. Наприклад, чим вищий ранг посади, тим вищий рівень компенсаційного пакету працівник може отримати.

Перед визначенням попереднього змістового наповнення пропонованих технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств проектною групою слід здійснити діагностику існуючих потреб працівників. Це особливо важливий етап з огляду на те, що такі технології будуть дієвими в першу чергу тоді, коли дійсно цікавитимуть співробітників і задовольнятимуть їхні потреби. На цьому підетапі важливо одержати інформацію щодо визначальних чинників впливу на мотивованість працівників на підприємстві машинобудування, пріоритетності очікуваних інструментів мотивування такими працівниками, найбільш значущих демотиваційних чинників впливу на виконання ними своїх посадових обов'язків тощо, не тільки встановлюючи факти, а в першу чергу виявляючи закономірності. Причому, дослідження слід проводити також у

розрізі віку, статі, посади працівників, їхнього стажу роботи на підприємстві тощо. Вивчення теорії і практики дає змогу стверджувати, що найдоцільнішим методом при цьому повинно бути опитування. Разом з тим, не слід ігнорувати інших можливих методів, зокрема, спостереження, аналізу документації, порівняння тощо.

Можна погодитись із наведеною у роботі [209, с. 26] тезою про необхідність окремого аналізування потреб персоналу головного і регіонального офісів машинобудівного підприємства (якщо такі наявні). Також автор рекомендує у випадку невеликої чисельності персоналу суб'єкта господарювання здійснювати опитування з максимальним врахуванням особистісних вподобань працівників, використовуючи максимально при цьому саме відкриті запитання. Як наслідок, наприклад, можна буде прийти до висновку, що той чи інший набір елементів компенсаційного пакету на підприємстві машинобудування для керівників середньої ланки є нормою і як такого додаткового мотиваційного впливу на них не матиме, або навпаки. Як слушно зауважує О. Денисенко [83], для одного працівника подяка за ефективну роботу від керівника компанії у присутності всього колективу – джерело гордості та ентузіазму на найближчі півроку, а для іншого – важливіше отримати кілька днів додаткової відпустки; когось більше мотивує гнучкий графік роботи, а когось – оплата додаткового навчання. Відтак, на думку, автора, щоб підвищити рівень мотивованості на підприємстві машинобудування, слід знайти підхід до кожного співробітника (наприклад, за принципом «кафетерію»).

Визначення попереднього змістового наповнення технологій мотивування є наступним важливим підетапом у моделі управлінського супроводу формування і впровадження таких технологій. Маючи уже цілісну інформацію, зібрану на попередніх етапах, доцільно визначитись з тим, якими мають бути такі технології за характером впливу, рівнем новизни, об'єктом впливу, масштабом змін існуючої на підприємстві системи мотивування, рівнем індивідуалізації, спрямуванням, характером цілей, рівнем формалізування, джерелом походження тощо. Спектр завдань, який вирішується на цьому етапі, може бути

різноманітним: яким чином встановити величину базової та бонусної частини заробітної плати залежно від категорій працівників, які ще елементи включити у компенсаційний пакет, що впровадити з метою мотивування персоналу на досягнення цілей підприємства, яким чином обрати необхідні ключові показники ефективності, яким чином нараховувати бонуси та відсотки тощо. Зокрема, у сфері використання компенсаційного пакету (якщо такий передбачається), як зазначає А. Новикова [209, с. 26], доцільно підготувати перелік 15-20 позицій складових такого пакету, «посильних» для підприємства машинобудування на цьому етапі його розвитку (наприклад, додаткові виплати на відрядження, оплата вартості харчування, надання мобільного телефону, абонемент у спортивний клуб, вивчення за рахунок компанії іноземних мов тощо).

На цьому підетапі важливо не тільки визначити попереднє змістове наповнення технологій мотивування, але й здійснити економічне обґрунтування нововведень у тісній співпраці із фінансовою службою. Слушною можна вважати думку М. Пахомової [252, с. 24], яка зазначає, що якщо принципи розрахунку винагороди можуть бути віднесені до компетенції менеджера з персоналу, то величина винагороди повинна обов'язково погоджуватись із фінансовим директором.

Як свідчить вивчення теорії і практики, пропоновані технології мотивування персоналу повинні бути такими, які гармоніюють як з фінансовими можливостями машинобудівного підприємства, так і з внеском того чи іншого працівника у досягнення результатів діяльності компанії. Якщо цього не зробити і вже після впровадження технологій мотивування вносити корективи, наприклад, шляхом зменшення величини бонусів окремим працівникам, це може викликати суттєвий демотиваційний ефект.

Тестування інноваційних технологій мотивування є наступним важливим підетапом процесу формування і впровадження таких технологій. Основне його призначення – виявити «вузькі місця», що потребують усунення. Одним із поширених методів тестування таких технологій може, зокрема, бути метод «прихованого» впровадження [252, с. 24], коли працівники продовжують

одержувати винагороду як і раніше, однак паралельно менеджери здійснюють розрахунки із використанням нової технології (принцип «рачуємо по-новому, платимо по-старому»). У літературі обґрунтовано, що такий підхід дає змогу виявити серйозні помилки ще на етапі формування інноваційних технологій мотивування персоналу, а також встановити переваги пропонованих рішень.

Розглядаючи у межах моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств ланку побудови системи підтримуючих структур та процесів, варто наголосити на важливості при цьому саме системного підходу. Він також є важливим і на етапі формування та впровадження системи регламентів і документів. Обидва ці підетапи мають на меті усунення можливості суб'єктивних оцінок працівників, а також встановлення чітких формальних правил поведінки, якими описуватимуться інноваційні технології мотивування. В аналізованому аспекті важливо, щоб такі технології використовувались у максимально передбачуваному середовищі, у якому чітко видно усі інформаційні потоки, а також визначені та документовані усі структури, процеси та документація.

Глибина виконання підетапу побудови підтримуючих структур та процесів в першу чергу визначається складністю пропонованих інноваційних технологій мотивування персоналу. Наприклад, якщо величина заробітної плати у результаті запропонованих змін залежатиме від досягнутих ключових показників ефективності, важливо визначити, хто на машинобудівному підприємстві здійснюватиме моніторинг досягнення встановлених KPI (як і, зрештою, хто такі KPI встановлюватиме і через які етапи) – чи існуючий підрозділ, чи новостворений; якщо у компанії впроваджується компенсаційний пакет – хто управлятиме ним, і т.д. Нерідко впроваджені інноваційні технології мотивування персоналу на підприємствах машинобудування можуть стати причиною кардинальної зміни організаційної структури управління суб'єкта господарювання. Так чи інакше, з великим рівнем ймовірності можна стверджувати, що зміни в технологіях мотивування персоналу призведуть до

змін оперативного управління на машинобудівних підприємствах, змін системи оцінювання персоналу, його атестації, змін у корпоративній культурі, у системі планування тощо.

Впровадження системи регламентів і документів як підетап формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування потрібний для обґрунтованого у попередніх частинах роботи формалізування таких технологій.

Наступний підетап у межах моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування передбачає безпосереднє впровадження таких технологій. Як свідчить вивчення теорії і практики, впровадження будь-яких HR-систем здебільшого є значно складнішим завданням, аніж процес їхнього розроблення. Важливо проводити широку роз'яснювальну роботу із працівниками щодо нововведень, відповідати на їхні запитання, розвіюючи тим самим побоювання, страхи та мінімізуючи опір змінам з їхнього боку. Працівники повинні розуміти сутність змін і їхні наслідки, а також знати, що їм слід зробити для того, щоб отримати той чи інший рівень винагороди. Форми такої роз'яснювальної роботи можуть бути різноманітними, а саме: проведення відкритих зустрічей з усім колективом або з працівниками різних відділів, проведення корпоративних навчальних семінарів, проведення особистих зустрічей з тими працівниками, хто цього найбільше потребує (наприклад, найбільше сумнівається, чинить найбільший опір тощо), публікування змін в корпоративній періодиці підприємства тощо. У результаті цього працівник повинен також чітко розуміти можливості інноваційних технологій мотивування персоналу, у першу чергу для задоволення своїх потреб та для досягнення цілей підприємств машинобудування і здобуття ними стійких конкурентних позицій.

Очевидно, що важливою передумовою ефективного впровадження інноваційних технологій мотивування на вітчизняних підприємствах машинобудування є наявність у них розвинутої системи внутрішніх комунікацій. Як слушно зауважує І. Вовк [62, с. 71-72], під час впровадження будь-яких нових



HR-систем важливо враховувати готовність та інформованість колективу. Це особливо важливо, коли мова йде, на думку автора, про такі важливі для кожного працівника сфери, як розмір винагороди та оцінювання ефективності його діяльності. Практик управління персоналом стверджує, що до активних дій у напрямку впровадження нових HR-систем слід приступати тільки тоді, коли співробітники не просто знають про майбутні зміни, а зацікавились ними. Відтак, автор пропонує один із варіантів впровадження – створити умови, щоб обидві системи – стара і нова (у нашому випадку – старі і нові технології мотивування) певний час функціонували паралельно, що допоможе, з одного боку, працівникам самостійно здійснити порівняння рівнів винагороди, розрахованих із використанням різних методик, а з іншого – керівникам компанії – здійснити власне аналізування ефективності змін.

На цьому підетапі, як свідчить вивчення теорії і практики, ключову роль повинен відігравати вже не керівник проекту разом із своєю робочою групою, а основний керівник машинобудівного підприємства (правління, генеральний директор тощо). Недотримання цього, як свідчить вивчення теорії і практики, нерідко стає причиною неефективності впроваджених інноваційних технологій мотивування. З боку вищого керівництва підприємства машинобудування повинна бути управлінсько-адміністративна підтримка впровадження, щоб такі технології (навіть і дійсно ефективні) не залишились лише хорошим проектом. Така управлінсько-адміністративна підтримка повинна бути наявною не лише на етапі безпосереднього впровадження технологій, але і на усіх попередніх етапах.

Слушно зауважує С. Пархоменко [223, с. 60], акцентуючи увагу на важливості планування і формування плану впровадження будь-яких HR-рішень (якими і є інноваційні технології мотивування). Причому, на думку автора, таке планування повинно здійснюватись ще на початкових етапах проекту, а вже згодом коригуватись залежно від складності пропонованих проектних рішень.

Формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах повинно закінчуватись оцінюванням ефективності таких заходів. Слід розуміти дієвість

чи недовіра змін, які відбулися. Керівники мають знати, як вплинули впроваджені технології на рівень мотивованості працівників, а також на підвищення рівня їхньої ефективності. Фактично на цьому підетапі варто дати відповідь на запитання: чи досягнуто в результаті реалізації проекту поставлених цілей.

Очевидно, що впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах не повинно закінчуватись виключно оцінюванням ефективності таких заходів. Зрозуміло, що такі технології слід постійно удосконалювати, актуалізувати та доробляти у зв'язку із зміною середовища функціонування.

Наведена модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств враховує розглянуті у роботі О.А. Сущенко [259, с. 152] три категорії відносин: 1) відносини передавальної функції (функціональні завдання, які виконуються на кожному етапі); 2) відносини межі контролю (межі, коли за перебіг того чи іншого етапу відповідальний той чи інший суб'єкт); 3) відносини «вхід-вихід» (ідентифікування того, що має бути на вході у систему, а що на виході). Практичне значення запропонованої моделі полягає також в можливості структурування усього необхідного інформаційного забезпечення у ході виконання робіт.

Таким чином, запропонована модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств дає змогу сформувати «дерево» усіх необхідних процесів, здійснити планування робіт, а також інформує зацікавлених суб'єктів про увесь спектр необхідних дій у цьому напрямку. Завдяки зазначеним положенням створюються передумови для встановлення критеріїв ефективності кожного етапу в межах моделі, оцінювання такої ефективності, розмежування зон відповідальності, сіткового планування, виокремлення основних та другорядних робіт, а також ідентифікування зон, що потребують найбільшої уваги. Аналізування входу і виходу кожного етапу та підетапу дає змогу в

оперативному режимі виявляти відхилення і здійснювати їхнє усунення. Окрім того, наведена модель управлінського супроводу дає змогу забезпечити наступність інформації, ставити конкретні та чіткі цілі, а також виявляти необхідне ресурсне забезпечення для реалізації як процесу загалом, так і кожного етапу зокрема.

### Висновки за розділом 3

1. За результатами проведеного дослідження встановлено, що формування і використання на машинобудівних підприємствах інноваційних технологій мотивування персоналу залежить в першу чергу від відповідного кадрового забезпечення. Такі висновки зроблено також за результатами опитування HR-фахівців підприємств Львівщини із високим рівнем розвитку систем мотивування. Разом з тим, доведено, що тільки факт наявності HR-підрозділу чи відділу кадрів на машинобудівному підприємстві не гарантує успішності ухвалення дієвих управлінських рішень у цій сфері. Встановлено, що визначальний чинник цього – компетентність. Відтак, удосконалено метод діагностики компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, який базується на розрахунку сукупності репрезентативних індикаторів компетентності та дає змогу ухвалювати управлінські рішення щодо вибору суб'єктів формування і впровадження таких технологій на машинобудівних підприємствах.

2. Наведено перелік й охарактеризовано змістове наповнення сукупності репрезентативних індикаторів діагностики компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. У перелік таких індикаторів включено такі: наявність практичного досвіду впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві; ґрунтовна

обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу; системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети; організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління; уміння вирішувати конфлікти; почуття особистої відповідальності за виконання функціональних обов'язків; уміння формувати і забезпечувати у команді та колективі сприятливий соціально-психологічний клімат; авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих та партнерів; високий мотиваційний рівень; орієнтація на результат; задоволеність працівників змістом і характером роботи; забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку; ототожнення працівників із місією, візією, цілями та брендом компанії; рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями.

3. Доведено, що важливе завдання сьогодення – впроваджувати такі інноваційні технології мотивування персоналу, які будуть корелювати із стратегічними цілями машинобудівних підприємств. Виявлено, що навіть найкращі мотиваційні інструменти не забезпечать одержання очікуваного ефекту, якщо впроваджуватимуться окремо від стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання. Також встановлено, що й HR-підрозділ підприємства машинобудування повинен мислити стратегічно. Відтак, запропоновано модель установаження ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, яка враховує стратегічні карти цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку суб'єкта господарювання загалом. Наведено приклади можливих КРІ для працівників HR-підрозділу підприємств машинобудування.

4. Встановлено, що ефективність процесів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств визначається багато в чому ефективністю виконання кожного етапу, належного ресурсного забезпечення, рівня кваліфікації персоналу, уміння вірно оцінювати як індивідуальний внесок працівника, так і діагностувати ефекти діяльності компанії тощо. Відтак, розроблено модель управлінського супроводу

формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств на засадах виокремлення складових (інформаційно-аналітичне забезпечення, аналізування, відбір і формування, впровадження та оперативне управління) та структурування етапів цих процесів, що дає змогу здійснити планування робіт, установити критерії ефективності кожного етапу та підетапу, конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення і джерела його одержання, а також забезпечити системність дій у цьому напрямку.

Одержані результати, що висвітлені у розділі 3, опубліковано у працях [22; 23; 27; 33; 37; 41; 43].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств. За результатами дисертаційної роботи зроблено такі висновки теоретико-методичного змісту та прикладного спрямування:

1. Людський капітал – передумова розвитку будь-якого машинобудівного підприємства та здобуття ним стійких конкурентних переваг у бізнес-середовищі. Теорією і практикою доведено, що ефективність використання такого капіталу визначається значною мірою мотивуванням до виконання поставлених перед ним завдань. Тільки застосування дієвих інноваційних мотиваційних технологій дає змогу стимулювати працівників працювати ефективно. Мотивування має як тактичне, так і стратегічне значення для професійного й особистісного розвитку працівника. Мотивований працівник зацікавлений у досягненні поставлених перед ним цілей, рівень його креативності та інноваційності зростає, а нові виклики тільки посилюють інтерес до роботи. Це доводить актуальність й чимале теоретико-прикладне значення досліджуваної у роботі тематики.

2. Розвинуто типологію технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що дає змогу менеджерам, аналітикам й HR-фахівцям цих суб'єктів господарювання сформулювати уявлення про різноманітність таких технологій та обґрунтовано обирати їхні види під час удосконалення системи мотивування.

3. Удосконалено метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що враховує динамічність систем мотивування працівників, а також необхідність мінімізування невідповідності між фактичними такими технологіями мотивування та стратегічним виміром управління суб'єкта господарювання.

Наведений підхід дає змогу працівникам керівної підсистеми управління забезпечити системно-аналітичне обґрунтування ухвалення управлінських рішень у сфері оптимізування технологій мотивування, а також обирати різний рівень деталізації робіт у цьому напрямку.

4. Розвинуто метод вибору зовнішніх провайдерів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, що дає змогу власникам та менеджерам інституційного рівня управління планувати і проводити співбесіду із потенційними консультантами за визначеними критеріями, а також здійснювати порівняння альтернативних варіантів цих суб'єктів із використанням відображених у критеріограмі результатів.

5. Удосконалено метод діагностування компетентності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу, який передбачає врахування низки репрезентативних індикаторів професійної та особистісної його компетентності, що дає змогу власникам і керівникам машинобудівних підприємств якісно та швидко отримати результати щодо можливості власними силами впроваджувати зміни у системі мотивування, а також ідентифікувати слабкі зони у сфері компетентності HR-підрозділу й планувати заходи щодо їхнього усунення.

6. Удосконалено модель визначення ключових показників ефективності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування, що дає змогу цій структурній одиниці забезпечити стратегічне бачення свого розвитку та планувати дії з досягнення стратегічних цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу. Зазначені положення призначені і для керівництва підприємства машинобудування, адже створюють передумови для оцінювання успішності досягнення індикаторів та моніторингу діяльності HR-підрозділу.

7. Розроблено модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівного підприємства на засадах виокремлення складових та

структурування етапів цих процесів. Завдяки цьому інвестори, власники, керівники, зовнішні консультанти та HR-підрозділ можуть здійснювати планування необхідних робіт, установлювати критерії ефективності кожного етапу та підетапу, конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення і джерела його одержання, а також забезпечити системність дій і злагодженість робіт.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абаєва Є.Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства / Є.Н. Абаєва // Науковий вісник ДГМА. – 2009. – № 2. – С. 190-197.
2. Академічний тлумачний словник української мови: в 11 т. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. – К.: Наукова думка, 1970-1980. – Т. 4. – С. 810.
3. Александрова Е.Н. Методические подходы к оценке эффективности функционирования инновационной сферы на макроуровне / Е.Н. Александрова, О.А. Салмина // Фундаментальные исследования. - №6. – 2008. – С. 44-48.
4. Алексеева С. Оценка сотрудников с помощью КРІ — плюсы и минусы / С. Алексеева // «Деньги.ua»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-articles/804-----kri---->.
5. Алексєєв С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу / С.Б. Алексєєв // Механізм регулювання економіки. – 2014. – №2. – С. 88-95.
6. Алькема В. Г. Особливості здійснення маркетингових досліджень для вирішення завдань економічної безпеки розвитку логістичних утворень / В.Г. Алькема // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – № 2012. – № 5 – С. 336-242.
7. Анісімова О.М. Swot-аналіз підприємства як метод забезпечення розробки ефективної стратегії управління / О.М. Анісімова, Л.В. Шикова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2011. – №1 (1). – С. 24-30.

8. Анохин М.Г. Информационно-коммуникационные технологии в политике / М.Г. Анохин, М.Ю. Павлютенкова // Вестн. Рос. ун-та дружбы народов. Сер.: Политология. – 1999. – №1. – С. 40–52.
9. Багирова И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / И.Х. Багирова // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – №4 (16). – С. 83-88.
10. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [конспект лекцій] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
11. Басаков М. И. Управление персоналом: [конспект лекций] / М. И. Басаков. – Изд-е 4-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 160 с.
12. Бекетов Н. Государственная политика инноваций / Н. Бекетов // Экономист. – 2004. - №9. – С. 64-70.
13. Биктяков К.С. Оценка эффективности систем управления предприятия / К.С. Биктяков // МашЗиностроитель. – 2010. – №8. – С. 2-6.
14. Бильмович П. Обзоры заработных плат: как сделать правильный выбор / П. Бильмович // Менеджер по персоналу. – 2005. – №2. – С. 17-20.
15. Бобунова Е. КРІ – как метод управления подчиненными / Е. Бобунова // Служба кадров и персонал. – 2010. – №3. – С. 27-31.
16. Бобунова Е. Аттестация по КРІ или Опыт применения западных систем оценки / Е. Бобунова // Служба кадров и персонал. – 2011. – №2. – С. 16-19.
17. Богачев С.В. Система мотивации труда в Украине: мировой опыт, проблемы, перспективы / С.В. Богачев, Е.В. Тарасевич // Экономика и управление. – 2012. – №4. – С. 8-15.
18. Богаченко Н. Хотя КРІ и не золотой ключик, но... / Н. Богаченко // Служба кадров и персонал. – 2012. – № 4. – С. 16-19.
19. Бодарецька О.М. Особливості мотивування працівників у системі TQM / О.М. Бодарецька // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – №12. – С. 3-5.

- 20.Бодарецька О.М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи / О.М. Бодарецька // Моніторинг біржового ринку: міжнародний науково-аналітичний журнал. – 2015. – №3 (34). – С. 12-15.
- 21.Бодарецька О.М. Використання тимчасово залученого персоналу підприємств та його мотивування / О.М. Бодарецька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – №8. – Ч. 7. – С. 74-77.
- 22.Бодарецька О.М. Взаємозв'язок компетентності HR-підрозділу та інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах / О.М. Бодарецька // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2015. – №7 (227). – С. 5-20.
- 23.Бодарецька О.М. Стратегічний вимір формування ключових показників ефективності HR-підрозділу машинобудівних підприємств у мотивуванні / О.М. Бодарецька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – №11. – Ч. 1. – С. 88-91.
- 24.Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств / О.Є. Кузьмін, О.М. Бодарецька // Бізнес Інформ. – 2015. – №1. – С. 347-352.
- 25.Бодарецька О.М. Ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств / О.Г. Мельник, О.М. Бодарецька // Проблеми економіки. – 2016. – №1. – С. 196-201.
- 26.Бодарецька О.М. Особливості використання swot-аналізу для ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу / О.М. Бодарецька // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції [«Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення»], (м. Львів, 14-15 квітня 2016 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – С. 138-140.
- 27.Бодарецька О.М. Діагностика компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері / О.М. Бодарецька // Бізнес Інформ. – 2015. – №4. – С. 284-290.

28. Бодарецька О.М. Типологія технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств / О.Г. Мельник, О.М. Бодарецька // Проблеми економіки. – 2015. – №3. – С. 143-148.
29. Бодарецька О.М. Внутрішнє і зовнішнє мотивування працівників в умовах здійснення інноваційної діяльності / О.М. Бодарецька // Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції [«Теорія і практика сучасної економіки»], (м. Черкаси, 19 листопада 2014 р.). – Черкаси: ЧДТУ, 2014. – С. 26-27.
30. Бодарецька О.М. Проблеми впровадження і використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємствами в Україні / О.М. Бодарецька // Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції [«Інтеграція України в європейський і світовий фінансовий простір»], (м. Львів, 19-20 травня 2016 р.). – Львів: Львівський ННІ ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. – С. 196-198.
31. Бодарецька О.М. Особливості використання внутрішнього мотивування працівників під час здійснення інноваційної діяльності / О.М. Бодарецька // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства»], (м. Кам'янець-Подільський, 21-22 листопада 2014 р.). – Подільський державний аграрно-технічний університет. У 2-х частинах. – Кам'янець-Подільський: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – [Ч. 1]. – С. 116-117.
32. Бодарецька О.М. Вплив робочого середовища на мотивування працівників підприємств / О.М. Бодарецька // Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції [«Проблеми сталого розвитку економіки України в умовах інтеграційних процесів»], (м. Ужгород, 5-6 грудня 2014 р.). – У 2-х частинах. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – [Ч. 1]. – С. 96-97.
33. Бодарецька О.М. Вплив цінностей та місії на мотивування працівників підприємств / О.М. Бодарецька // Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції [«Реформування економіки України: стан та

- перспективи»], (м. Київ, 25 грудня 2014 р.). – К.: Науковий парк КНЕУ, 2014. – С. 20-22.
34. Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять «мотивування» та «стимулювання» у системі управління персоналом машинобудівних підприємств / О.М. Бодарецька // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених [«Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи»], (м. Львів, 17-18 квітня 2015 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 141-142.
35. Бодарецька О.М. Стимули у системі мотивування працівників машинобудівних підприємств / О.М. Бодарецька // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Сучасні напрямки теоретичних та практичних досліджень в економічній науці»], (м. Тернопіль, 27 лютого 2015 р.). – Тернопіль, 2015. – С. 21-23.
36. Бодарецька О.М. Впровадження інноваційних технологій мотивування на підприємствах – суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності / О.М. Бодарецька // Тези доповідей II Міжнародного науково-практичного симпозиуму [«Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України»], (м. Львів, 24 квітня 2015 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 40.
37. Бодарецька О.М. Стратегічний вимір впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу / О.М. Бодарецька // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції [«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості»], (м. Львів, 14-16 травня 2015 р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 426.
38. Бодарецька О.М. Мотиви у системі мотивування персоналу підприємств / О.М. Бодарецька // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції [«Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні

- аспекти»], (м. Одеса, 4-5 червня 2015 р.). – Відп. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І.О. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – Видання на CD-ROM.
39. Бодарецька О.М. Інноваційний аспект технологій мотивування персоналу на підприємствах / О.М. Бодарецька // Інноваційний аспект технологій мотивування персоналу на підприємствах / О.М. Бодарецька // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції [«Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика»], (м. Хмельницький, 8-10 жовтня 2015 р.). – Хмельницький: ФОП Сторожук О.В., 2015. – С. 106-107.
40. Бодарецька О.М. Характеристики інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств / О.М. Бодарецька // Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції [«Розвиток економічної системи в контексті міжнародного співробітництва»], (м. Київ, 21-22 серпня 2015 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. – С. 23-25.
41. Бодарецька О.М. Проблеми формалізування технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування / О.М. Бодарецька // Матеріали Міжнародної науково-практичної [«Тенденції сталого розвитку економіки країни: прогнози та пропозиції»], (м. Львів, 28-29 серпня 2015 р.). / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2015. – С. 42-43.
42. Бодарецька О.М. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств / О.Г. Мельник, О.М. Бодарецька, В.Й. Жежуха // Економіка. Фінанси. Право. – 2015. – №11. – С. 7-11.
43. Бодарецька О.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінського супроводу інноваційних технологій мотивування персоналу в системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств / О.М. Бодарецька, А.М. Дідик // Бізнес Інформ. – 2016. – №6. – С. 215-220.
44. Боднар В.Д. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління / В.Д. Боднар // Наукові записки. Серія «Культура і соціальні комунікації». – 2009. – Випуск 1. – С. 255-261.

- 45.Божук С.Г. Системное управление маркетинговым исследованием: [монография] / С.Г. Божук. – СПб.: СПбГИСУ. 2005. – 240 с.
- 46.Бокшицкая Е. Управление персоналом международной компании / Е. Бокшицкая // Менеджер по персоналу. – 2008. – №5. – С. 10-15.
- 47.Большая советская энциклопедия. – Т. 25. – М.: Советская энциклопедия, 1976.
- 48.Бондаренко Е. Создание «мотивационного поля»: с чего начать? / Е. Бондаренко // Менеджер по персоналу. – 2007. – №12. – С. 50-53.
- 49.Борисова Е. Ключевые показатели / Е. Борисова // Служба кадров и персонал. – 2008. – №12. – С. 23-25.
- 50.Боярко І.М. Оцінка інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання / І.М. Боярко // Актуальні проблеми економіки. – №7 (85). – 2008. – С. 90-99.
- 51.Буденная Я. Описание HR-процессов / Я. Буденная // Менеджер по персоналу. – 2013/1. – №4. – С. 64-84.
- 52.Булкина Н.В. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала / Н.В. Булкина // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – №7. – С. 151-154.
- 53.Буряк Н. Как обойти «овраги», или Управление по КРІ / Н. Буряк, С. Юдицкий // Служба кадров и персонал. – 2011. – №2. – С. 20-24.
- 54.Бутенко Н.В. Особливості маркетингових досліджень на промисловому ринку / Н.В. Бутенко // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації професійних спілок України / Академія праці і соціальних відносин Федерації професійних спілок України. – Київ, 2010. – № 2 (54). – с. 56-62.
- 55.Вагнер І.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу / І.М. Вагнер // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – КНЕУ, 2009. – №4 (20). – С. 81-84.

- 56.Вакуленко О. Опыт разработки и внедрения монетарной и немонетарной мотивации персонала / О. Вакуленко // Менеджер по персоналу. – 2009. – №4. – С. 32-39.
- 57.Веснин В.Р. Менеджмент: [учебн.] / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
- 58.Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Бізнес Інформ. – 2013. – №12. – С. 339-347.
- 59.Виханский О.С. Менеджмент: [учебн. для экон. спец. вузов.] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высшая школа, 1994. – 224 с.
- 60.Виханский О.С. Менеджмент: [учебн.] / О.С. Виханский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 669 с.
- 61.Вінтюк Ю. Обґрунтована класифікація мотивів: труднощі створення та шляхи їхнього подолання / Ю. Вінтюк // Вісник Львівського університету. Серія «Філософські науки». – 2008. – Вип. 11. – С. 278-287.
- 62.Вовк І. Внедрение BSC: основные проблемы и ошибки. Часть 2 / І. Вовк // Менеджер по персоналу. – 2011. – №3. – С. 68-73.
- 63.Войцеховський В.Б. Економіко-статистичний аналіз інноваційного розвитку підприємств / В.Б. Войцеховський // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми розвитку промислового виробництва регіону: збірник наукових праць. – 2009. – Вип. 4 (78) / НАН України, Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2009. – С. 35-43.
- 64.Воронина В. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления предприятием / В. Воронина, Д. Кокарев // Практический маркетинг. – 2005. – №3. – С. 44-49.
- 65.Воронов А.А. Современные подходы к премированию менеджмента персонала промышленных организаций / А.А. Воронов, Н.Р. Молочников // Экономический вестник Ростовского государственного ун-та. – 2006. – №4. – С. 64-67.



66. Всесвітній словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.worldwidedictionary.org/мотивація>.
67. Гайсин Э.И. Политико-коммуникативные технологии: понятие и сущность / Э.И. Гайсин // Ученые записки Казанского университета. – 2011. – Том 15, кн. 5. – С. 143-149.
68. Гамезо М.В. Атлас по психологии: [информ.-метод. пособие к курсу «Психология человека»] / М.В. Гамезо, И.А. Домашенко. – 2.изд., доп. и испр. – М.: Изд-во Рос. пед. агентства, 1998. – 272 с.
69. Гацура В.Я. Мотиваційне управління малими підприємствами АПК: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / В.Я. Гацура; Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 2002. – 20 с.
70. Геращенко Н.О. Особливості формування цілей у проектах соціального розвитку / Н.О. Геращенко // Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наук. пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – №1 (33). – С. 47-51.
71. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – №2. – С. 53-62.
72. Глушко О. HR-аудит в компании / О. Глушко // Менеджер по персоналу. – 2008. – №12. – С. 8-13.
73. Гольда А.В. Мотиваційний механізм підвищення ефективності використання трудового потенціалу: автореф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.00.03 / А.В. Гольда. – К., 2007. – 22 с.
74. Гончаров Г.О. Мотиваційний механізм трудової діяльності в умовах становлення ринкового господарства: автореф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.01.01 / Г. О. Гончаров. – К., 1999. – 18 с.
75. Городиська Н.А. Метод оцінювання потенціалу інжинірингової діяльності машинобудівних підприємств / Н.А. Городиська // Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». – 2013. – Т. 18. – №3/1. – С. 88-92.

- 76.Гринишин М. Потребность, мотив, мотивация, мотивирование: прояснение понятий [Электронный ресурс] / М. Гринишин. – Режим доступа: <http://www.trn.ua/articles/5992/>.
- 77.Гріфін Р. Основи менеджменту: [підручник] / Р. Гріфін, В. Яцура / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
- 78.Гулько В.І. Підвищення ролі держави у мотивації працівників до ефективної реалізації інтелектуального потенціалу / В.І. Гулько // Збірник наукових праць ЧДТУ. – 2013. – Вип. 33. – Частина 1. – С. 82-88.
- 79.Гурова К.Д. Формування системи мотивації персоналу під-приємства в умовах глобалізації / К.Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4. – С. 102-104.
- 80.Данюк В. Формування мотиваційної політики на підприємствах машинобудування / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 3. – С. 36-40.
- 81.Дафт Р.Л. Менеджмент: [учебн. для вузов] / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2000. – 211 с.
- 82.Демченко М.Т. Системи технологій: [навч. посібник] / М.Т. Демченко, С.Ф. Поважний, Г.Г. Цибровський. - Донецьк: ДонДАУ, 2001. – 314 с.
- 83.Денисёнок А. Нематериальная мотивация / А. Денисёнок // Менеджер по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1551>.
- 84.Десять критериев выбора внешнего консультанта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iplm.ru/konsalting-i-konsultanti/desyat-kriteriev-vibora-vneshnego-konsultanta>.
- 85.Діденко В.М. Менеджмент: [підручник] / В.М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
- 86.Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: [учебн. пособие] / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.

- 87.Документация Business Studio: понятие бизнес-процесса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/csdesign/bpmodeling/business\\_process](http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/csdesign/bpmodeling/business_process).
- 88.Дорофеев А.Ю. Инструментарий и оценка эффективности систем менеджмента в условиях экономической нестабильности / А.Ю. Дорофеев // Аспирант и соискатель. – 2009. – №3. – С. 22-24.
- 89.Дорошенко Н. Теория справедливости / Н. Дорошенко // Власть денег. – 2013. – №39.
- 90.Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу: за даними сайта аграрного сектора України [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.
- 91.Дронов С.В. Многомерный статистический анализ: [учебн. пособие] / С.В. Дронов. – Барнаул: Изд-во Алтайского государственного университета, 2003. – 213 с.
- 92.Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 188-193.
- 93.Дудин А. Постановка целей и система планирования в компании / А. Дудин // Профессия Директор. – 2013. – №3. – С. 6-11.
- 94.Егоршин А.П. Управление персоналом: [учебн. для вузов]. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. –720 с.
- 95.Економічна енциклопедія: у трьох томах / Відп. ред. С.В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія». – Т.3. – 2002. – 864 с.
- 96.Есиповский И.Э. Совершенствование организации работ по внедрению техники и технологий двойного применения в условиях рынка: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 20.01.07 «Военная экономика»] / И.Э Есиповский. – М., 1996. – 24 с.

97. Єгоркіна Т.О. Мотиваційний механізм управління витратами підприємства: автореф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Т.О. Єгоркіна. – Донецьк, 2008. – 20 с.
98. Єськов О.Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Єськов О.Л. – Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с.
99. Жалило Б. Как построить компенсационный пакет / Б. Жалило // Справочник кадровика. – 2003. – №3. – С. 45-51.
100. Жежуха В.Й. Поняття інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств / В.Й. Жежуха // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – №657. – С. 380-388.
101. Жежуха В.Й. Технологічний процес та технологія як об'єкти установлення рівня інноваційності на машинобудівних підприємствах: спільне та відмінне / В.Й. Жежуха // I Міжнародна науково-практична конференція [«Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку»], (Макіївка, 22-24 квітня 2009 р.). – Макіївка: Макіївський економ.-гуманітарний ін-т, 2009. – Т.2: Секція 3. Економічні проблеми сталого розвитку підприємств. – 2009. – С. 115-118.
102. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З.Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2009. – № 5. – С. 65-73.
103. Журавлев А.Л. Психологические факторы коррупции / А.Л. Журавлев, А.В. Юревич // Прикладная юридическая психология. – 2012. – № 1. – С. 8-21.

104. Завіновська Г.Т. Сучасні системи винагороди за працю / Г.Т. Завіновська // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. – Т. 2. Соціально-трудові відносини: теорія та практика.– К.: КНЕУ, 2006. – С. 185-191.
105. Загадка української душі, или Влияние менталитета нации на ее мотивацию к труду: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=1699>.
106. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 714 с.
107. Загородній А.Г. Управлінський облік як система інформаційного забезпечення управлінських рішень / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. – 2004. – Вип. 16. – С. 45-49.
108. Иванов К.А. Как оценить эффективность управления компанией?: эффективность компании через экономическую добавленную стоимость / К.А. Иванов // Российское предпринимательство. – 2009. – №11, вып. 2. – С. 50-55.
109. Извекова С. Опрос персонала — как первый шаг к гармоничной организации / С. Извекова // HR-спільнота і публікації: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/opros-personala-kak-pervyy-shag-k-garmonichnoy-organizacii>.
110. Ильин Е.П. Мотивы человека: теория и методы изучения: [учебн. пособие] / Е.П. Ильин. – К.: Выща школа, 1998. – 292 с.
111. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: [учебн. пособие] / Е.П. Ильин. – СПб: Изд-во «Питер», 2000. – 512 с.
112. Иванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Иванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.

113. Іляш О.І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства / О.І. Іляш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 12.2. – С. 167-171.
114. Іляшенко Л.К. Понятійне поле компетентного підходу: компетентність, компетенції, математична компетентність, професійна компетентність / Л.К. Іляшенко, Л.М. Мешкова // Глобальний науковий потенціал. – 2014. – №3 (36). – С. 15-19.
115. Ісмагілов І.І. Прийняття рішень при кількісних і якісних критеріях описання альтернатив / І.І. Ісмагілов // Ісследования по інформатиці. – 2003. – №6. – С. 21-28.
116. Ісмагілов І.І. Методика багатокритеріального вибору дискретних альтернатив при якісних і кількісних критеріях / І.І. Ісмагілов, С.Д. Арзікулов // Алгоритми. – Ташкент, 1998. – Вип. 85. – С. 66-74.
117. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – №3. – С. 21-23.
118. Інтеграція економічних та технічних процесів; сучасний стан і перспективи розвитку: [колективна монографія] / За заг. ред. Л.М. Савчук. – Харків: Вид-во «Діса плюс», 2015. – 480 с. / Бодарецька О.М. Принципи формування і використання інноваційних технологій мотивації персоналу машинобудівних підприємств / О.Г. Мельник, О.М. Бодарецька. – С. 302-312.
119. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: [навч. посібн.] / О.М. Томашевський, Г.Г. Цегелик, М.Б. Вітер, В.І. Дубук. – К.: Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. – 296 с.
120. Кабанов А. Мотивація і стимулювання персоналу: взаємозв'язок понять / А. Кабанов // Кадровик. – 2008. – №6. – С. 4-6.
121. Кабанов В. Введення збалансованої системи показників в систему мотивації персоналу промислової організації / В. Кабанов // Управління персоналом. – 2008. – № 3 (181). – С. 49-51.

122. Каверин С.Б. Мотивация труда: [монография] / С.Б. Каверин. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. – 224 с.
123. Казначеева Н.Л. Оценка эффективности внедрения сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления предприятием / Н.Л. Казначеева, А.В. Моргунов // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – С. 48-52.
124. Как выбрать консультанта? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1811693/>.
125. Как мотивировать персонал в условиях кризиса? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trn.ua/articles/3315>.
126. Каневская П. Почему сотрудники «проваливают» проект / П. Каневская // Финансовые известия. – 22.07.2005.
127. Караваев В.А. Управление позитивной мотивацией сотрудников организации / В.А. Караваев // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2011. – №5. – С. 36-48.
128. Карапетян З. Оценка эффективности работы менеджмента / З. Карапетян // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2011. – №4. – С. 72-75.
129. Карташов В.Н. Юридическая техника, тактика, стратегия и технология (к вопросу о соотношении) / В.Н. Карташов // Проблемы юридической техники. – 2000. – С. 22.
130. Карташова Л. В. Оценка управленческого решения по формированию и реализации стратегии развития организации / Л. В. Карташова // Сибирская финансовая школа: АВАЛЬ. – 2009. – №4. – С. 53-57.
131. Катанаева М.А. Комплексная оценка эффективности интегрированной системы менеджмента предприятия / М.А. Катанаева, В.В. Левшина // Экономические науки. – 2009. – №4. – С. 248-252.
132. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посібн.] / О. Кириченко, І. Кавас, А. Ятченко. – 2-е вид., доп. – К.: Видавничий дім «Фінансист», 2000. – 635 с.

133. Кислюк О. Співвідношення понять «мотив», «стимул», «потреба» та «інтерес до навчання» / О. Кислюк // Соціальна психологія. – 2004. – №5 (7). – С. 109-118.
134. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталий розвиток економіки:- зб. наук. праць. – 2011. – № 5. – С. 81-85.
135. Кльоба Л.Г. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC) – нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій // Інвестиції: практика та досвід. – 2005. – № 18. – С. 20-21.
136. Ковалев В.И. К проблеме мотивов / В.И. Ковалев // Психологический журнал. – 1981. – Т.2, №1. – С. 29-44.
137. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: [навч. посібн.] / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлін. – Херсон: Олді. – плюс. – 2006. – 288 с.
138. Ковальчук С.В. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств легкої промисловості / С. В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. –2010. – № 6 – С. 42–51.
139. Ковзиридзе М.А. Факторы формирования мотивации профессиональной деятельности студенческой молодежи / М.А. Ковзиридзе // Социология власти. – 2010. – №6. – С. 124-131.
140. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності / К.Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2013. – №1 (17). – С. 21-24.
141. Козлов Е. Как выбрать консультанта, который нужен Вам? / Е. Козлов, О. Максимова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://iteam.ru/publications/consulting/section\\_77/article\\_2532](http://iteam.ru/publications/consulting/section_77/article_2532).
142. Колот А.М. Мотивація персоналу: [підручник] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.



143. Компенсационный пакет и мотивация / Центр маркетинговых и социологических исследований Кадрового Дома «СуперДжоб» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://public.superjob.ru/research/download/compens.pdf>.
144. Кондратьев В.В. HR-инжиниринг / В.В. Кондратьев, Ю.А. Лунев. – Москва: Эксмо, 2007. – 848 с.
145. Конкина О. Определяем KPI для HR / О. Конкина // Кадровик.ру. – 2008. – №11. – С. 32-35.
146. Коробова М.В. Теорія економічного аналізу [Електронний ресурс] / М.В. Коробова, І.А. Горіцина. – Режим доступу: <http://www.unicyb.kiev.ua/Library/TEA/4%5B1%5D.pdf>.
147. Коротков Е.М. Концепція російського менеджменту: [учебн. пособ.] / Е.М. Коротков / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-консалтинговое предприятие «ДеКА», 2004. – 896 с.
148. Корсикова Н.Н. Использование бенчмаркинга как инструмента повышения конкурентоспособности предприятий винодельческой отрасли / Н.Н. Корсикова, Л.С. Соколова // Економіка харчової промисловості. – 2012. – №2 (14). – С. 43-46.
149. Кочнев А.Ф. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (Часть 1) [Электронный ресурс] / А.Ф. Кочнев. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3958/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3958/).
150. Кочнев А.Ф. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (Часть 2) [Электронный ресурс] / А.Ф. Кочнев, И.С. Фастов. – Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3959](http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3959).
151. Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І.О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – №2 (71). – С. 151-154.
152. Кримінальне право. Загальна частина: [мультимед. навч. посібн.] [Електронний ресурс] / А.В. Савченко, Е.М. Кісілюк, О.В. Процюк та ін. –

Режим доступу: [http://www.naiou.kiev.ua/books/mnp\\_krum\\_pravo\\_zag/Files/Lec/T9/T9\\_P8.html](http://www.naiou.kiev.ua/books/mnp_krum_pravo_zag/Files/Lec/T9/T9_P8.html).

153. Ксьонжик І.В. Мотивація праці бухгалтерів як чинники підвищення ефективності облікового процесу в бюджетних установах / І.В. Ксьонжик, Р.Є. Нікітіна // Облік і фінанси. – 2013. – №3 (61). – С. 131-135.
154. Кужда Т.І. Обґрунтування методу соціально-економічного оцінювання інноваційного розвитку машинобудівних підприємств / Т.І. Кужда // Економічний простір. – 2008. – №9. – С. 156-161.
155. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.
156. Кузьмін О.Є. Категорії «технологія» та «технологічний процес» в системі інноваційної діяльності машинобудівних підприємств / О.Є. Кузьмін, В.Й. Жежуха // Економічний простір: збірник наукових праць. – №27. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – С. 188-194.
157. Кузьмін О.Є. Оцінювання та регулювання інноваційної діяльності в умовах трансформацій машинобудівних підприємств: [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.В. Князь, Л.В. Марчук, Н.В. Шуляр, Р.В. Шуляр. – Львів: Видавництво ПП «Вежа і Ко», 2009. – 172 с.
158. Кушниренко В. Роль HR-директора в современной организации / В. Кушниренко // Менеджер по персоналу. – 2007. – №5. – С. 14-17.
159. Кучер Л.Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л.Р. Кучер // Науковий вісник. – 2005. – Вип. 15.2. – С. 25-261.
160. Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств: автореф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Л.Р. Кучер. – Львів, 2010. – 19 с.
161. Лаврик О.Л. Информационное сопровождение как новый этап развития информационной деятельности / О.Л. Лаврик, Л.Б. Шевченко // НТИ. Серия 1. Организация и методика информационной работы. – 2006. – № 9. – С. 19-23.

162. Лаврухин С.В. Криминалистическая концепция поведения преступника / С.В. Лаврухин // Государство и право. – 2004. – №6. – С. 58-65.
163. Летенко В.А. Экономика машиностроительной промышленности: [учебн. пособие] / В. А. Летенко и др. – М.: «Машиностроение», 1968. – 320 с.
164. Лебедева А.В. Формування системи мотивації праці на підприємстві / А.В. Лебедева // Управління розвитком. – 2014. – №1 (164). – С. 127-129.
165. Леонова Ю.О. Формування мотиваційного механізму стратегічного управління корпоративним соціально-економічним розвитком акціонерного товариства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.09.01 / Ю.О. Леонова. – Харків, 2004. – 23 с.
166. Литягин А.А. Оптимизация базовой оплаты труда (окладов) / А. Литягин // За матеріалами конференції «Оптимізація оплати персоналу»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.emcon.ru/420-222.html>.
167. Лихолобов Є.А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Є.А. Лихолобов; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2010. – 21 с.
168. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В.А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць. – 2010. – № 3(7). – С. 58-61.
169. Лобанова Т. Что такое КРІ? / Т. Лобанова // Служба кадров и персонал. – 2005. – №9. – С. 25-29.
170. Лобза А. Усовершенствование систем стимулирования труда в современных условиях / А. Лобза // Менеджер по персоналу. – 2010. – №4. – С. 16-25.
171. Лопатина Т.М. Теоретические аспекты исследования зависимого поведения личности / Т.М. Лопатина // Право и образование. – 2012. – №5. С. 88-96.

172. Лоханова Н.О. Інформаційне забезпечення системи управління економічною стійкістю підприємств / Н.О. Лоханова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2005. – Вип. 7, ч. II. – С. 163-170.
173. Лук'яненко І.Г. Економетрика: [підручник] / І.Г. Лук'яненко, Л.І. Краснікова. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – 494 с.
174. Лучанинов С. Матричний метод измерения результативности как инструмент мотивации персонала / С. Лучанинов // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 5. – С. 38-45.
175. Маєвська Л.М. Особливості формування етнокультурної компетентності майбутнього педагога в контексті глобалізаційних зрушень / Л.М. Маєвська // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». Науково-теоретичний збірник. – 2006. – С. 303-309.
176. Макаренко С.С. Формування мотивації досягнень в структурі мотиваційної сфери особистості вчителя / С.С. Макаренко // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2013. – №1. – С. 314-323.
177. Маковеев П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: автореф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.07.01 / П.С. Маковеев. – К., 2000. – 25 с.
178. Мала Н.Т. Дослідження мотиваційної моделі поведінки керівника: методичні підходи / Н.Т. Мала // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2006. – № 552. – С. 255-259.
179. Малахова В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз / В.М. Малахова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту: Серія: Економічні науки. – 2007. – Вип. 12. – Ч. 1. – Кіровоград: КНТУ, 2007. – С. 266-273.

180. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І.А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – №15.5. – С. 376-380.
181. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком: [монографія] / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2014. – 480 с. / Бодарецька О.М. Підрозділ 4.2. Мотивування у системі управління людським капіталом підприємства / О.М. Бодарецька. – С. 223-229.
182. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование: [учебн. пособ.] / Дж. Мартино. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1977.
183. Массёров Н.Н. Социологические подходы к исследованию проблемы риска / Н.Н. Массёров // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Гуманитарные науки. – 2011. – №4. – С. 349-352.
184. Матюшевская В.К. Инновационная составляющая конкурентоспособности национальной экономики / В.К. Матюшевская, Т.В. Морская // Проблемы управления. – 2009. - №1(30). – С. 40-43.
185. Матюшкин В. Мотивация потребления и мотивирование потребителя / В. Матюшкин // Реклама и жизнь. – 2003. – №1. – С. 13-15.
186. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л.Г. Мельник, О.М. Вовк, Н.М. Гайтина, М.В. Рибалка // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2012. – №4. – С. 55-63.
187. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 344 с.
188. Менеджмент: [навч. посібн.] / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. – За заг. ред. проф. Г.Є. Мошека. – К.: Кондор, 2009. – 392 с.

189. Мескон М. Основы менеджмента: [учебн. пособие] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1994. – 702 с.
190. Миронов А.Н. К вопросу о понятии и элементах юридической технологии / А.Н. Миронов // Юридическая техника. – 2007. – №1. – С. 44-47.
191. Мілашенко В.М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи / В.М. Мілашенко // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. – С. 149-155.
192. Монахова Е. На что нацелить КРІ / Е. Монахова, С. Пшеничников // Эксперт. – 2009. – №41. – С. 90, 95-96.
193. Мончак З.В. Проблема мотивації праці та створення мотиваційного механізму / З.В. Мончак, С.Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України – 2007. – № 17.4. – С. 198-201.
194. Мороз Л.А. Маркетинг: [підручник] / Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай / За редакцією Л.А. Мороз. – 3-є вид., без змін – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2005. – 244 с.
195. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В. Музиченко-Козловський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361-367.
196. Муратов С. Выбор консультантов: как не потратить деньги зря / С. Муратов // Финансовый директор. – 2003. – №1. – С. 26-32.
197. Мхитарян В.С. Эконометрика: [учебн. пособие, руководство по изучению дисциплины, методические указания и задания для контрольных работ для студентов заочников, тесты по дисциплине] / В.С. Мхитарян, М.Ю. Архипова. – Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2004. – 151 с.
198. Нагайчук В.В. Застосування інтерактивних технологій навчання для викладання у вищих медичних навчальних закладах / В.В. Нагайчук //

- Вісник Вінницького національного медичного університету. – 2013. – №2.  
– Т. 17. – С. 456-459.
199. Найда И. Опыт разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (BSC) и KPI's / И. Найда // Менеджер по персоналу. – 2011. – №7. – С. 38-42.
200. Найдовская И. Зачем компании лидер? / И. Найдовская // Менеджер по персоналу. – 2009. – №7. – С. 32-33.
201. Немов Р.С. Психология: [учебн. для студ. высш. пед. учеб. заведений]: В 3 кн. / Р.С. Немов. – 4-е изд. – М.: Владос: ИМПЭ, 2001. – 288 с.
202. Нечаев Н.Н. Формирование коммуникативной компетенции как условие становления профессионального сознания специалиста / Н.Н. Нечаев, Г.И. Резницкая // Вестник УРАО. – 2002. – №1. – С. 13-21.
203. Нечипорук О.В. Методика рейтингової оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств / О.В. Нечипорук // Коммунальное хозяйство городов. – Научно-технический сборник №75. – 2007. – С. 275-284.
204. Никитин А.В. О понятии «технология лоббирования юридических решений» / А.В. Никитин // Юридическая техника. – 2015. – №9. – С. 511-514.
205. Николина Н.Б. КРІ и оценка деятельности / Н.Б. Николина // Справочник кадровика. – 2009. – №7. – С. 131-133.
206. Никульчев Е.В. Управление маркетинговыми исследованиями / Е.В. Никульчев, С.Ю. Ильин, С.В. Емельянов // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 6. – С. 754-756.
207. Нікітін Ю. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / Ю. Нікітін, В. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №4 (154). – С. 238-246.
208. Новикова А. Вся правда о мотивации / А. Новикова // Менеджер по персоналу. – 2006. – №10. – С. 48-57.

209. Новикова А. Разработка компенсационного пакета компании / А. Новикова // Менеджер по персоналу. – 2007. – №1. – С. 24-29.
210. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. Н.Ю.Шведовой. – М.: Советская энциклопедия, 1973. – 846с.
211. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 4-е изд. – М.: Азбуковник, 1999. – 944 с.
212. Олійниченко О.М. З'ясування потреб в інформації для формування інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2009. – № 31. – С. 65-66.
213. Олійниченко О.М. Управлінська інформація в системі планування та оцінки діяльності підприємства // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2008. – № 27: Спеціальний випуск. Економічні науки. – С. 72-74.
214. Опарина Н. Стратегический HR-анализ / Н. Опарина // Кадровый менеджмент. – 2004. – № 9. – С. 39-43.
215. Осадчая С. КРІ для кадровой службы [Электронный ресурс] / С. Осадчая. – Режим доступа: [http://www.rhr.ru/index/rule/employees\\_certification/13988,0.html](http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/13988,0.html).
216. Основы психологии: [підруч. для студ. вищ. закл. освіти] / [О.В. Киричук, В.А. Роменець, Т.С. Кириленко та ін.]; За заг. ред. О.В. Киричук, В.А. Роменець. – 4-е вид., стер. – К.: Либідь, 1999. – 631 с.
217. Основы психологии: [підручн.] / За заг. ред. О.В. Киричука, В.А. Роменця. – К.: Либідь, 1996. – 632 с.
218. Осовська Г.В. Основы менеджменту. Практикум: [навч. посібн.] / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.
219. Остапчук М.В. Система технологій (за видами діяльності): [навч. посібн.] / М.В. Остапчук, А.І. Рибак. – К.: ЦУЛ, 2003. – 888 с.



220. Офіційний сайт СП «Сферос-Електрон» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.spheros.electron.ua>.
221. Офіційний сайт ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.leoni.com/en/>
222. Офіційний сайт професора У. Бенніса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.warrenbennis.com>.
223. Пархоменко С. Почему проваливаются HR-проекты / С. Пархоменко // Управление персоналом. – 2006. – №16. – С. 56-61.
224. Пельтек Л.В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства / Л.В. Пельтек, К.О. Капустян // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємство. – 2009. – № 1. – С. 159–164.
225. Пересунько В.І. Розвиток технологій управління персоналом промислового підприємства на демократичних засадах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / В.І. Пересунько; Східноукр. нац. ун-т. ім. В. Даля. – Луганськ., 2010. – 21 с.
226. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: [монографія] / С.М. Петренко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.
227. Пилипенко А.А. Менеджмент: [підручник] / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, І.П. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.
228. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу / М.С. Письменна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.9. – С. 375-383.
229. Півень О. Формалізація HR-процесов: [Електронний ресурс] / О. Півень, О. Ламанова // Менеджер по персоналу. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1231>.
230. Піча В.М. Соціологія: загальний курс: [навч. посібн. для студентів вищих навчальних закладів освіти України] / В.М. Піча. – К.: Каравела, 2000. – 248 с.

231. Плыгунова И. Формализация бизнес-процессов как HR-инструмент / И. Плыгунова // Менеджер по персоналу. – 2009. – №5. – С. 23-29.
232. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI із змінами та доповненнями.
233. Полозова А.Н. Процессы мотивации и стимулирования труда: взаимосвязи и природа отличий [Электронный ресурс] / А.Н. Полозова, Е.В. Горковенко. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=15&page=15>.
234. Полянский Н. Мотивация персонала на промышленных предприятия / Н. Полянский // Менеджер по персоналу. – 2007. – №2. – С. 4-9.
235. Потеряхин А. Справедливость как принцип мотивации персонала / А. Потеряхин // Справочник кадровика. – 2005. – №4. – С. 18-23.
236. Процик І.С. Мотивування керівників в системі управління підприємством: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І.С. Процик. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2007. – 205 с.
237. Проценко С. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей / С. Проценко, К. Зажигина // Менеджер по персоналу. – 2010. – №1-2. – С. 52-61.
238. Психология. Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
239. Публічний електронний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrlit.org/slovnyk/%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2>.
240. Ровенська В.В. Мотивація персоналу в період економічної кризи / В.В. Ровенська // Вісник економічної науки України. – 2010. – №1 – С. 88-90.

241. Руденко О.О. Поняття та види організаційних технологій в системі управління органами прокуратури України / О.О. Руденко // Часопис Київського університету права. – 2013. – №4. – С. 148-151.
242. Савченко Г.О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г.О. Савченко, Т.П. Збрицька // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 59-66.
243. Савчук А.В. Теоретический основы анализа инновационных процессов в промышленности: [монография] / А.В. Савчук. – НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк, 2003. – 448 с.
244. Самыгин С.И. Менеджмент персонала: [учеб. пособ.] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – М.: Зевс, 1997. – 480 с.
245. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: [монография] / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.
246. Самоукина Н. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса / Н. Самоукина // Мотивация и оплата труда. – 2009. – №1. – С. 23-29.
247. Системы технологий: [учебн. пособие] / Под ред. П.Д. Дудко. – [2-е изд., перераб. и доп]. – Харьков: ООО «Издательство «Бурун Книга», 2003. – 336 с.
248. Сычева Я.Н. Понятие и сущность современных банковских технологий / Я.Н. Сычева, М.С. Моисеева // Тезисы конференции [«Современные проблемы и тенденции развития ипотечного рынка»], (Тамбов, 23 марта 2015 г.). – Тамбов: Тамбовская региональная общественная организация «Общество содействия образованию и просвещению «Бизнес - Наука – Общество» (Тамбов), 2015. – С. 162-173.
249. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: [курс лекций]. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.

250. Смирнова М. В. Оценка эффективности и качества менеджмента на предприятии / М. В. Смирнова // В мире оборудования. – 2008. – №3 (78). – С. 30-31.
251. Смірнов В.В. Система збалансованих показників як ефективний інструмент об'єктивної оцінки діяльності підприємства / В.В. Смірнов, О.О. Клименко // Академічний огляд. – 2007. – №2. – С. 97-102.
252. Соколов М. Как разработать систему материального стимулирования персонала / М. Соколов, Т. Рожкова // Финансовый директор. – 2004. – №11. – С. 22-24.
253. Соснина Т.Н. Понятие «технология»: объективные и субъективные основания его терминологического статуса / Т.Н. Соснина // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. – 2010. – №1 (21). – С. 262-270.
254. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету: зб. наук. праць. – Сер.: Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 2. – С. 178-181.
255. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти: [навч. посібник] / Р.В. Фещур, А.Ф. Барвінський, В.П. Кічор та інші; За ред. Р.В. Фещура. – [2-ге вид. оновлене і доповнене]. – Львів: «Інтелект-Захід», 2003. – 576 с.
256. Стеценко Т. Нематериальная мотивация / Т. Стеценко // Менеджер по персоналу. – 2013. – №1. – С. 8-10.
257. Стрельчук Є.М. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації / Є.М. Стрельчук, Т.Л. Коваленко // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. – 2008. – № 8 (86). – С. 124-130.
258. Субоч К.П. Економічний механізм мотивації творчої праці: сутність та складові / К.П. Субоч // Наукові записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». – 2011. – № 1. – С. 214-222.

259. Сущенко О.А. Управлінський супровід зовнішньоекономічної діяльності підприємств та його інформаційне забезпечення в умовах глобалізації / О.А. Сущенко // Віник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2015. – Випуск 1 (90). Частина 1. – С. 150-156.
260. Сущенко О.А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах глобалізації: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.А. Сущенко. – Луганськ, 2013. – 40 с.
261. Сюсюкина И.Е. Понятие об инновационных образовательных технологиях / И.Е. Сюсюкина // Проблемы и перспективы развития образования в России. – 2011. – №8. – С. 56-61.
262. Тимошук М.Р. Оцінювання потенціалу та планування соціально-економічного розвитку підприємств машинобудування: [автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування) / М.Р. Тимошук. – Львів, 2008. – 24 с.
263. Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uktdic.appspot.com/?q=мотивація>.
264. Толстих Н.В. Експертні опитування: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://i-soc.com.ua/school/Tolstyh\\_Expert.pdf](http://i-soc.com.ua/school/Tolstyh_Expert.pdf).
265. Топчесва Ю.В. Мотивація працівників як засіб забезпечення та зміцнення трудової дисципліни / Ю.В. Топчесва // Форум права. – 2012. – №4. – С. 908-912.
266. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: [учебник]. – 2-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 1997. – 332 с.
267. Трачум Ж. Разработка системы стимулирования / Ж. Трачум // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 3. – С. 18-25.

268. Туякбаева А.Е. Предпринимательская мотивация как частный случай трудовой мотивации / А.И. Туякбаева, М.А. Полутова // Вестник ЧитГУ. – 2012. – №6 (85). – С. 70-75.
269. Уденко Е.И. Возможности и границы социологического подхода к исследованию международных структур / Е.И. Уденко // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. – №10. – С. 121-128.
270. Управління персоналом: [навч. посіб.] / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
271. Управление персоналом организации: [учебник] / под. ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
272. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент: [учебник] / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1999. – 255 с.
273. Ухачевич Я.П. Інновації як вирішальний чинник забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного машинобудування на світовому ринку / Я.П. Ухачевич, О.А. Пашко // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: НЛТУ України. – 2009, вип. 19.6. – С. 227-242.
274. Филимонова А. Управление по КРІ в многоуровневых компаниях / А. Филимонова, П. Лекомцев // Менеджмент сегодня. – 2005. – №2. – С. 2-7.
275. Филиппова С.В. Основные задачи инновационного развития промышленности Украины в высокодинамичной среде / С.В. Филиппова, О.В. Станиславик // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут: Зб. наук. праць. – Харків, 2006. - №13 (1). – С. 187-188.
276. Фоміна В, Мотивація парцівників виробничої сфери / В. Фоміна // Управління розвитком. – 2013. – №4. – С. 19-20.
277. Хайруллин И.Г. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений / И.Г. Хайруллин // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2011. – №2 (23). – С. 63-67.

278. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: [монографія] / О. О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
279. Харун О.А. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / О. А. Харун. – Хмельницький, 2010. – 21 с.
280. Хоменко І.М. Методи дослідження та вдосконалення мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І.М. Хоменко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірн. наук. праць. – Маріуполь: ПДТУ, 2010. – Т. 2. – С. 192-196.
281. Хоменко І.М. Використання методів мотивації праці в управлінні персоналом машинобудівних підприємств / І.М. Хоменко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»: Вип. 4 (1). – Дніпропетровськ: ДП «Видавництво ДНУ», 2010. – Т. 18. – С. 86-92.
282. Хоменко І.М. Формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств / І.М. Хоменко // Економічний часопис – XXI. – 2013. – №7-8 (2). – С. 39-42.
283. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: в 2 т / Пер. с англ. Под. Ред. А.Г. Слуцкого. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – Т.2. – 592 с.
284. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования / А. В. Хуторской // Ученик в общеобразовательной школе. – 2002. – С. 135-157.
285. Цимбалюк С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика / С. Цимбалюк // Справочник кадровика. – 2009. – №2 (80). – С. 34-39.
286. Черкашина Д. Нестандартна мотивація [Електронний ресурс] / Д. Черкашина // Щотижневик «Контракти». – 2008. – № 22. – Режим доступу: [http://www.management.com.ua/notes/non-typ\\_motivation.html](http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html).

287. Чернега О.М. Розроблення збалансованої системи показників управління підприємством / О.М. Чернега // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – 2009. – №29. – С. 224-228.
288. Чернушкіна О.О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / О.О. Чернушкіна. – Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. – 20 с.
289. Четвертаков С.А. Реконструкция теории Маслоу: [монография] / С.А. Четвертаков. – СПб.: Алетейа, 2011. – 576 с.
290. Чобіток В.І. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві / В.І. Чобіток // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – №42. – С. 342-346.
291. Чухрай А.І. Адаптування бізнес-моделей машинобудівних підприємств до умов динамічних ринків: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А.І. Чухрай. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2015. – 25 с.
292. Шарипов Ф.В. Профессиональная компетентность преподавателя вуза / Ф. В. Шарипов // Высшее образование сегодня. – 2010. – №1. – С. 70-75.
293. Швец И.Б. Новые подходы в управлении персоналом / И.Б. Швец, С.В. Позднякова // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: сб. науч. трудов. Т. 3. – Донецк: ИЭП НАН України, 2006. – С. 67-74.
294. Шевченко Д.А. Маркетинговые исследования рынка образовательных услуг в России / Д.А. Шевченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4 (36). – С. 24-31.



295. Шелудько Л.В. Формування механізму мотивації та матеріального стимулювання праці в сільськогосподарських підприємствах: авто-реф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Л.В. Шелудько. – Харків, 2008. – 21 с.
296. Шкуліпа Л.В. Застосування Swot-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України / Л.В. Шкуліпа // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Випуск 1 (48). – С. 168-175.
297. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства / О.М. Шляхта // Економічний простір. – 2012. – №68. – С. 301-309.
298. Шовчко Г.В. Класифікація методів мотивації / Г.В. Шовчко // Управління розвитком. – 2014. – №3 (166). – С. 89-92.
299. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: [монографія] / Н.О. Шпак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.
300. Шпекторенко І. Особливості використання класифікації потреб Д. Мак-Клеланда в роботі з кадрами публічної служби / І. Шпекторенко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 1 (16). – С. 160-169.
301. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу / І.В. Шпеторенко // Університетські наукові записки. – 2012. – №3 (43). – С. 454-459.
302. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62-66.
303. Яковенко Р.В. Розвиток системи мотивації праці та поширення її творчого характеру як чинник відтворення людського потенціалу / Р.В. Яковенко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009. – № 16. – С. 132-138.

304. Ярмош В.В. Мотивація персоналу на сучасних підприємствах / В.В. Ярмош // Молодий вчений. – 2013. – №1 (01). – С. 45-52.
305. Barometr Pracownika – motywacja i zaangażowanie zatrudnionych w Polsce i Europie Zachodniej [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ccifp.pl/barometr-pracownika-edenred-ipsos/>
306. Carmeli A. Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations / A. Carmeli // Group and Organization Management. – 2008. – Vol. 33, №6. – P. 712-735.
307. Endicott R.C. Retention Bonus Motivates Ceos to Stick with Employer / R. Endicott, M. Friedly // Advertising Age. – 1999. – №50. – V. 70. – S. 12.
308. Katzenbach Jon R. The Myth of the Top Management Team / Jon R. Katzenbach // Harvard Business Review. – 1997. – November.
309. Koziół L. Trychotomy of motivating factors in the workplace: Concept outline / L. Koziół // Research papers collection. – 2011. – Vol. 19. – iss. 2/2011. – P. 45-54.
310. Lemieux T. Performance Pay and Wage Inequality / T. Lemieux, W. Bentley MacLeod, D. Parent // The Quarterly Journal of Economics. – 2009. – №124 (1). – С. 32-49.
311. The official site of «Talent Club London» (2014), available at: <http://www.talentclublondon.com>, (Accessed 05 December 2014).

## Додаток А АНКЕТА

*Шановний респонденте!*

*Просимо Вас взяти участь в опитуванні, цільовою аудиторією якого є працівники машинобудівних підприємств Львівщини та Хмельниччини. Опитування призначене для дослідження існуючих технологій мотивування персоналу у вітчизняному машинобудуванні. Отримана інформація буде використана в навчально-наукових, методичних і прикладних цілях.*

*Заповнюючи анкету, уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей на них. Зробіть відмітку навпроти варіанта, що збігається з Вашою точкою зору, або ж допишіть свою думку там, де це обумовлено.*

**1. Чи, на Вашу думку, впливає на продуктивність праці стиль управління Вашого безпосереднього керівника?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**2. Чи Ви задоволені стилем управління, який використовується на Вашому підприємстві?**

- задоволений;
- швидше задоволений, аніж ні;
- ставлюсь нейтрально;
- швидше незадоволений, аніж так;
- незадоволений.

**3. Чи впливає мотивування на якість та ефективність виконання Вами своїх функціональних обов'язків?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**4. Чи, на Вашу думку, на підприємстві керівниками діагностуються фактичні технології мотивування персоналу щодо їхньої ефективності?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**5. Чи, на Вашу думку, на підприємстві керівниками вивчаються напрямки вдосконалення фактичних технологій мотивування персоналу і можливість впровадження інноваційних рішень у цій сфері?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**6. Чи фактичні технології мотивування, що використовуються на підприємстві, дають змогу задовільнити Ваші потреби?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**7. Які з нижченаведених чинників найбільше впливають на Вашу мотивованість до виконання посадових обов'язків? (оберіть щонайбільше 5 чинників)**

- можливість розвитку;
- гнучкий графік роботи;
- подарунки;
- накази, розпорядження, усні вказівки, регламенти, норми та посадові інструкції;
- емоційне задоволення;
- похвала з боку керівництва;
- відчуття безпеки;
- премії;
- аванс;
- бонуси;
- базова матеріальна винагорода (заробітна плата);
- участь у прибутках;
- сприятливі взаємовідносини в колективі;

- самостійність у прийнятті рішень;
- повага з боку керівництва;
- сприятливі умови праці;
- змістове наповнення щоденної праці;
- залучення до управління підприємством;
- належний рівень мотивування;
- стабільність працевлаштування;
- сфера діяльності;
- колективна праця;
- знання, досвід та компетентності працівників.

**8. Чи Ви задоволені рівнем своєї матеріальної винагороди (заробітна плата, бонуси, премії, надбавки, доплати тощо), яку отримуєте на підприємстві?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**9. Який з-поміж наведених чинників є визначальним на Вашому підприємстві, що впливає на рівень отримуваної Вами матеріальної винагороди? (оберіть 1 чинник)**

- отримані результати;
- якість виконання робіт;
- внесок у розвиток підприємства;
- ставлення керівника до підлеглого;
- збіг обставин;
- складно відповісти.

**10. Чи Ви вважаєте ефективними технології мотивування персоналу, що використовуються на Вашому підприємстві?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**11. Які з-поміж нижченаведених інструментів мотивування Ви хотіли б отримувати на своєму підприємстві? (оберіть щонайбільше 5 інструментів)**

- мовні тренінги;
- професійні тренінги;
- тренінги за власним бажанням;
- медичне страхування;
- оплата навчання;
- додаткові дні відпустки;
- страхування;
- оренда житла;
- оплата комунальних послуг;
- оплата туристичних путівок;
- харчування за рахунок підприємства;
- приватні пенсійні програми;
- доставка до/з місця роботи;
- оплата спортзалу;
- пільгові кредити від підприємства;
- знижки в обраних магазинах;
- знижки в обраних закладах громадського харчування;
- оплата навчання дітей;
- придбання квитків у кінотеатри, театри, на спортивні події, концерти тощо;
- талони на паливо для автомобіля;
- знижки на продукцію підприємства;
- фітнес-центр на території офісу;
- дитячий садок на території підприємства;
- оплата вартості мобільного зв'язку.

**12. Які з нижченаведених інструментів мотивування використовуються на Вашому підприємстві?**

| Інструменти   | ТАК | НІ |
|---|-----|----|
| Службовий автомобіль  |     |    |
| Медичне страхування   |     |    |
| Система авансів   |     |    |
| Високий рівень стандартів умов праці (зручний офіс, сучасне технічне забезпечення тощо) |     |    |
| Ненормований і вільний робочий графік   |     |    |
| Групові зустрічі та тимблдінгові заходи   |     |    |
| Публічно доступний рейтинг найкращих працівників  |     |    |
| Престижність займаної посади  |     |    |
| Існування партнерських відносин у колективі щодо підлеглих та керівників                |     |    |
| Публічне визнання в колективі здобутків керівниками і колегами                          |     |    |
| Зацікавленість керівництва позаробочим життям працівників                               |     |    |
| Можливість ділитися досвідом і знаннями з іншими  |     |    |
| Чітко визначені професійні цілі та завдання   |     |    |
| Можливість професійного розвитку на підприємстві згідно з очікуваннями працівників      |     |    |
| Різноманітність завдань та посадових обов'язків   |     |    |
| Індивідуально сформований перелік посадових обов'язків                                  |     |    |
| Підвищення кваліфікації шляхом участі у тренінгах, семінарах тощо                       |     |    |
| Можливість впливу на напрямки розвитку підприємства                                     |     |    |
| Стабільність працевлаштування   |     |    |
| Відчуття фінансової стабільності  |     |    |
| Стабільний та різноманітний соціальний пакет  |     |    |
| Винагорода на підставі реальних результатів   |     |    |
| Місячна премія  |     |    |
| Квартальна премія   |     |    |
| Річна премія  |     |    |
| Матеріальна винагорода як найкращому працівнику за певними параметрами                  |     |    |
| Матеріальна винагорода за виконання поставленого завдання                               |     |    |
| Надбавка за стаж  |     |    |
| Участь у прибутках підприємства   |     |    |
| Тільки базовий посадовий оклад  |     |    |

**13. Який із нижченаведених чинників найбільше демотивує Вас до виконання своїх посадових обов'язків? (оберіть щонайбільше 3 чинники)**

- рівень винагороди;
- нестача різних видів забезпечення (технічне, інформаційне, кадрове тощо);
- низький рівень/відсутність можливостей для навчання і професійного розвитку;
- низький рівень організування на підприємств, неструктурованість робіт, хаос;
- несприятлива атмосфера;
- неефективна система комунікацій на підприємстві між відділами, працівниками тощо;
- низький рівень підтримки з боку колег та керівництва;
- несправедливість у трактуванні працівників;
- монотонність робочого дня.

**14. Чи, на Вашу думку, Ви достатньо мотивовані з боку свого безпосереднього керівника до виконання своїх функціональних обов'язків?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**15. Чи, на Вашу думку, Ви достатньо мотивовані з боку підприємства до виконання своїх функціональних обов'язків?**

- так;
- ні;
- складно відповісти.

**16. Чи, на Вашу думку, система мотивування на підприємстві є для Вас зрозумілою?**

- однозначно так;
- швидше так, аніж ні;
- складно відповісти;
- швидше ні, аніж так;
- однозначно ні.

**17. Які з нижченаведених чинників є визначальними для Вас щодо зміни місця Вашого працевлаштування? (оберіть щонайбільше 2 чинники)**

- вищий рівень винагороди;
- можливість реалізувати себе у нових напрямках діяльності;
- обмежена можливість розвитку на існуючій посаді/на існуючому підприємстві;
- низький рівень оцінки з боку керівництва;
- складність узгодження особистого та професійного розвитку.

**18. Ваш стаж роботи на цьому підприємстві?**

- до 1 року;
- 1-3 роки;
- 3-5 років;
- понад 5 років.

**19. Ваш вік? (будь ласка, вкажіть повну кількість років) .....**

**20. Ваша стать?**

- чоловіча;
- жіноча.

**21. Ваша посада.....**

**22. Ваша освіта (будь-ласка, вкажіть рівень освіти (повна вища, неповна вища, середня спеціальна, середня) та напрям (економічна, технічна тощо))?.....**

**23. Вкажіть назву Вашого підприємства.....**

**24. До якої з категорій належить Ваше підприємство?**

- великі підприємства (понад 1000 осіб);
- середні підприємства (від 51 до 999 осіб);
- малі підприємства (до 50 осіб).

**25. Вкажіть основні види діяльності Вашого підприємства:**

.....

.....

.....

.....

***Дякуємо за участь в опитуванні!***





## Індикатори:

1. Наявність практичного досвіду впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві (*I1*).
2. Грунтовна обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу (*I2*).
3. Системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети (*I3*).
4. Організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління (*I4*).
5. Уміння вирішувати конфлікти (*I5*).
6. Почуття особистої відповідальності за виконання функціональних обов'язків (*I6*).
7. Уміння формувати і забезпечувати у команді та колективі сприятливий соціально-психологічний клімат (*I7*).
8. Авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих та партнерів (*I8*).
9. Високий мотиваційний рівень (*I9*).
10. Орієнтація на результат (*I10*).
11. Задоволеність працівників змістом і характером роботи (*I11*).
12. Забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку (*I12*).
13. Ототожнення працівників із місією, візією, цілями та брендом компанії (*I13*).
14. Рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями (*I14*).

**5. Якою, на Вашу думку, є межа за 100-бальною шкалою, після якої можна стверджувати про високий рівень професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу підприємств у мотиваційній сфері?** (присвойте кожному варіанту межі ранг від 1 до 10, причому ранг 1 означає, що вказана межа є максимально об'єктивним значенням із Вашої точки зору, і навпаки)

| Значення межі за 100-бальною шкалою |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 50                                  | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 |
|                                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

**6. Представником якого рівня у компанії Ви вважаєтесь?**

- інституційного вищого рівня управління (президент компанії, віце-президенти, директор та заступники директора);
- управлінського середнього рівня управління (начальники служб, відділів);
- технічного нижчого рівня управління (начальники дільниць, бригадири).

**7. Ваш стаж роботи на керівній посаді?**

- до 1 року;
- 1-3 роки;
- 3-5 років;
- понад 5 років.

**8. Ваш вік? (будь ласка, вкажіть повну кількість років) .....**

**9. Ваша стать?**

- чоловіча;
- жіноча.

**10. Ваша посада.....**

**11. Ваша освіта (будь-ласка, вкажіть рівень освіти (повна вища, неповна вища, середня спеціальна, середня) та напрям (економічна, технічна тощо))?.....**

**12. Вкажіть назву Вашого підприємства.....**

**26. До якої з категорій належить Ваше підприємство?**

- великі підприємства (понад 1000 осіб);
- середні підприємства (від 51 до 999 осіб);
- малі підприємства (до 50 осіб).

**27. Вкажіть основні види діяльності Вашого підприємства:**

.....

.....

.....

.....

*Дякуємо за участь в опитуванні!*



00662

УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80  
ел. пошта: coffice@lp.edu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

*25.03.2016 № 6701-626*

на № \_\_\_\_\_

**До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03**  
**Національного університету «Львівська політехніка»**

**Довідка**  
**про використання у навчальному процесі результатів**  
**дисертаційної роботи Бодарецької Ольги Миколаївни**

Основні положення та результати дисертаційної роботи Бодарецької Ольги Миколаївни, представлені на здобуття наукового ступеня доктора філософії (кандидата економічних наук), впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Підприємництво та менеджмент» (для студентів спеціальності 8.18010024 «Прикладна економіка») та «Менеджмент» (для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів, спеціалістів та магістрів. Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Бодарецькою О.М.:

- удосконалений метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу підприємств (дисципліна «Менеджмент», тема 8 «Мотивування як загальна функція менеджменту»);
- розвинута типологія видів технологій мотивування персоналу підприємств (дисципліна «Менеджмент», тема 8 «Мотивування як загальна функція менеджменту»);
- розроблена модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств (дисципліна «Підприємництво та менеджмент», тема 10 «Функції та технологія менеджменту»).

**Проректор з науково-педагогічної роботи,**  
**канд. техн. наук, доцент**

**Давидчак О. Р.**

Виконавець:  
Кузьмін О.С.  
(032) 258-22-10



**НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**  
**ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ,**  
**ЕНЕРГЕТИКИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ**

NATIONAL  
METALLURGICAL ACADEMY  
OF UKRAINE



НАЦІОНАЛЬНА  
МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ  
УКРАЇНИ

FACULTY OF COMPUTER SYSTEMS, POWER INDUSTRY AND AUTOMATION  
Україна, 49600, Дніпропетровськ, пр. Гагаріна, 4  
Телефон (0562) 47-46-31, (056) 374-81-27, e-mail: dialod-aktiv@rambler.ru

№ 594 від «24» 11 2015 р.

**АКТ**

про участь та використання результатів основних наукових положень дисертаційної роботи  
на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

**Бодарецької Ольги Миколаївни**

в розробці комплексної теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних  
організаційно-правових форм та форм власності»  
(державний реєстраційний номер 0107U001146)

Факультет комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації Національної металургійної академії України цим актом засвідчує, що окремі положення (в частині принципів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств) наукового дослідження Бодарецької Ольги Миколаївни представлені в колективній монографії «Інтеграція економічних та технічних процесів: сучасний стан і перспективи розвитку»: колективна монографія/ за заг. ред. Савчук Л.М. — Х.: Вид-во «Діса плюс», 2015.— 480с.», що виконана в межах комплексної теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146).

Результати дослідження Бодарецької Ольги Миколаївни на тему «Принципи формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств» оприлюднені на стор. 302-312 зазначеної колективної монографії.

Отримані результати виконаних Бодарецькою Ольгою Миколаївною досліджень мають наукову і практичну значимість, адже розвивають перелік та змістове наповнення основних принципів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств.

Примірники колективної монографії розіслані в бібліотеки за встановленим переліком.

Акт виданий для подання до Спеціалізованої вченої ради за місцем захисту Бодарецькою Ольгою Миколаївною дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук .

Головний редактор колективної монографії,  
декан факультету комп'ютерних систем,  
енергетики та автоматизації  
Національної металургійної академії України,  
к.е.н., професор

Підпис к.е.н., професора Савчук Л.М. засвідчую:  
Начальник відділу кадрів НМетАУ



Савчук Л.М.

Шифрін В.С.



# ТОВ «ПРОМИСЛОВИЙ ПАРК «ТЕРМОПЛАСТАВТОМАТ»

29025 Україна, м. Хмельницький, вул. Курчатова, 8, факс (0382)72-00-40, тел. 78-39-30

Розрахунковий рахунок 2600901665799 в ХФ «Кредобанк» м. Хмельницький, МФО 325365, Інд. код 39984875

Вих. № 1

від «23» 05 2016 р.

## Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи

Результати дисертаційної роботи Бодарецької Ольги Миколаївни використовуються ТОВ «Промисловий парк»Термопластавтомат» у сфері управління персоналом. Зокрема, дістали практичне застосування:

- удосконалена модель установаження ключових показників ефективності відділу по роботі з персоналом з формування і використання інноваційних технологій мотивування працівників (це дало змогу забезпечити стратегічність розвитку та планування дій з досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері мотивування персоналу);

- розроблена модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу (завдяки ній суттєво полегшилось планування необхідних робіт, були встановлені критерії ефективності кожного етапу та підетапу, конкретизоване необхідне інформаційне забезпечення і джерела його одержання, а також забезпечена системність дій і злагодженість робіт);

- удосконалений метод діагностики компетентності відділу по роботі з персоналом з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу (дав змогу керівництву у достатньо простий спосіб та швидко отримати результати щодо можливості власними силами впроваджувати зміни у системі мотивування).



Генеральний директор

Р.Я.Хунович

ТзОВ «Виробничо-комерційна фірма «Росток»  
Код ЄДРПОУ 13831429

79053, м. Львів, вул. Балтійська, 2/3

03 03 2015 р. № 23

на № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА  
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ  
ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Видана Бодарецькій Ользі Миколаївні на підтвердження того, що результати її дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, а саме метод ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу, використані у діяльності ТзОВ «Виробничо-комерційна фірма «Росток», що дало змогу ідентифікувати рівень деталізації робіт, а також оптимізувати ресурсне забезпечення цього процесу. Окрім того, завдяки запропонованому методу підприємство ідентифікувало реальний стан фактичних технологій мотивування свого персоналу, діагностуючи їхні сильні та слабкі боки.

Директор



Й. Брич



АСОЦІАЦІЯ  
«ЛІГА МАШИНОБУДІВНИКІВ ТА РОБОТОДАВЦІВ УКРАЇНИ  
«УКРМАШБУД»

## ТОВ «Завод гідроарматури»

|   |   |  |
|---|---|--|
| вул. Курчатова 118/5а 29025<br>м. Хмельницький, Україна | Тел.: +38 (038) 66-36-86<br>Факс: +38 (038) 66-36-66, | www.gidroprom.com.ua<br>E-mail : zga2012@ukr.net |
|---|---|--|

вих. № 32 від 16.05.2016р.

### ДОВІДКА про впровадження результатів наукових досліджень

Розвинуті Бодарецькою Ольгою Миколаївною положення щодо вибору зовнішніх провайдерів формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу використовуються у практичній діяльності ТОВ «Завод гідроарматури». Завдяки ним керівники підприємства більш раціонально та ефективно змогли планувати і проводити співбесіду із потенційними консультантами за визначеними критеріями та обирати з-поміж них оптимальних.

Директор ТОВ «Завод гідроарматури»



Білецький В.П.