

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

БЕЗГІН К.С.
ГРИШИНА І.В.
УШКАЛЬОВ В.В.

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ НА
ПІДПРИЄМСТВІ: ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР

Монографія

ДОНЕЦЬК, 2011

ББК

УДК 658.012.23

Рецензенти:

докт. екон. наук, завідувач відділу інноваційної політики і економічної безпеки Інституту проблем національної безпеки при Раді національної безпеки і оборони України **Шемаєва Л. Г.** (м. Київ);

докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри соціології та психології управління Харківського національного економічного університету **Дороніна М. С.** (м. Харків);

докт. екон. наук, професор, віце-президент Академії економічних наук України **Білопольський М. Г.** (м. Донецьк).

Авторський колектив: Безгін К.С., к.е.н., доцент – загальна редакція, вступ, п. 1.2, 1.3, 4.2, 4.3, висновки; Гришина І. В., к.е.н., доцент – п. 1.1, 4.1; Ушкальов В. В., к.е.н., доцент – вступ, п. 1.4. розділ 2, 3.

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради економічного факультету Донецького національного університету (Протокол №7 від 18.03.2011 р.)

Безгін К. С.

Управління процесом створення цінності на підприємстві: людський фактор. Монографія / К. С. Безгін, І. В. Гришина, В. В. Ушкальов. – Донецьк: ДонНУ, 2011. – 320 с. (Укр. мов.)

Монографія присвячена розвитку теоретичних положень, розробці методичних основ та науково-практичних рекомендацій з управління процесом створення цінності на підприємствах машинобудівної галузі України.

У роботі проаналізовано систему категорій і понять, пов'язаних з мотивацією; доповнений і впорядкований перелік методів, факторів та принципів процесу мотивації. На основі аналізу основних підходів до управління підприємством запропоновано суб'єктно-процесний підхід як такий, що найбільш відповідає цілям управління процесом створення цінності на підприємстві. Здійснено якісну та кількісну оцінку якості мотиваційної системи підприємств машинобудівної галузі. Проаналізовано сучасний стан процесів створення цінності на вітчизняних машинобудівних підприємствах, запропоновано використання методу репертуарних решіток для дослідження мотивації розробників нової техніки. Розроблено методичний підхід до створення мотиваційної системи управління; розроблено модель суб'єктно-орієнтованої мотивації розробників нової техніки; запропоновані науково-практичні рекомендації щодо управління мотивацією розробників нової техніки з урахуванням стимулюючого впливу емоційного фактору на підвищення продуктивності праці.

Може бути використана науковими та практичними працівниками, що займаються проблемами менеджменту персоналу та управління процесами створення цінності, аспірантами та студентами економічних спеціальностей.

ББК

© Безгін К. С., Гришина І. В., Ушкальов В. В., 2011

© Дизайн обкладинки Гришина І. В.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНОГО ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Сутність і зміст процесу створення мотиваційної системи управління процесом створення цінності	9
1.2. Система категорій і понять, пов'язаних з мотивацією інноваційно активного персоналу підприємства	28
1.3. Особливості процесу створення цінності на підприємствах в контексті їх впливу на мотивацію інноваційно активного персоналу	64
1.4. Теоретичні та практичні передумови суб'єктно-орієнтованої мотивації інноваційно активного персоналу на підприємствах	76
Висновки до розділу 1	94
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	96
2.1. Аналіз сучасного стану управління процесами створення цінності на вітчизняних підприємствах	96
2.2. Оцінка мотивації інноваційно активного персоналу на підприємствах України	117
2.3. Оцінка раціонально-емоційних переваг інноваційно активного персоналу	136
Висновки до розділу 2	152
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТВОРЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	156
3.1. Суб'єктно-орієнтований підхід до мотивації інноваційно активного персоналу підприємств	156

3.2. Модель мотивації інноваційно активного персоналу підприємств на основі оцінки ймовірності емоційного впливу мотиваторів на працівника	173
3.3. Науково-практичні рекомендації щодо управління мотивацією інноваційно активного персоналу	195
Висновки до розділу 3	213
РОЗДІЛ 4. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ПРОЦЕСИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	216
4.1. Аналіз існуючих інструментів мотиваційних систем управління процесами створення цінності на підприємстві	216
4.2. Методичний підхід до оцінки якості мотиваційної системи управління процесами створення цінності	229
4.3. Методичний підхід до створення мотиваційної системи управління процесами створення цінності	247
Висновки до розділу 4	272
ЗАКЛЮЧЕННЯ	273
ДОДАТКИ	276
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	297

Унікальне значення сьогодні – це універсальна цінність завтра. В такий спосіб творяться релігії і створюються цінності (В.Е. Франкл).

Можливо виміряти лише 3% того, що має значення (У.Е. Демінг).

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку економіки знань та зростання інтелектуалізації праці, забезпечення конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств потребує концентрації на створенні та випуску високотехнологічних продуктів, споживчі якості яких є вищими за середні на ринку. Останні ж закладаються в процесі розробки продукту, в процесі виробництва можуть лише погіршитися за рахунок неякісного виготовлення чи відхилень від технології. Вирішення цієї проблеми передбачає, перш за все, підвищення продуктивності праці персоналу підприємства, що задіяні в процесі створення інноваційних цінностей. Нагальна необхідність вирішення цієї проблеми на підприємствах машинобудівної галузі України обумовлена її вирішальною роллю в створенні економічного добробуту України. Обсяг реалізованої продукції машинобудування у 2010 р. становив 14 % загального обсягу промисловості України. Водночас, питома вага підприємств, що займалися інноваціями, останніми роками поступово зменшувалась від 18% у 2000 р. до 9% в 2010 р. Продуктивність праці на підприємствах галузі у 2000 – 2010 рр. хоча й поступово підвищувалася, але порівняно з 25 країнами ЄС цей показник в Україні становить лише близько 25%. Мотивація персоналу підприємств до ефективної трудової діяльності в умовах ринкових відносин істотно знизилася.

Ефективність розвитку соціально-орієнтованої ринкової економіки все в більшій мірі визначається станом використання трудового потенціалу, ростом ролі й значення людського капіталу як визначального елемента процесів створення цінностей. Реалізація даної моделі розвитку вимагає створення адекватної мотиваційної системи на рівні суб'єктів господарювання, яка б відповідала системним умовам мотивації й стимулювання трудової діяльності персоналу.

Аналіз фундаментальних та прикладних економічних досліджень свідчить про зростаючу увагу до використання людського фактора в процесі створення цінності на підприємствах в сучасних умовах зростання інтелектуалізації праці. Вплив суб'єктивного фактора, соціально-економічних та соціально-психологічних чинників на забезпечення високої якості відтворювальних процесів досліджували А. Сміт, Г. Бекер, Д. Канеман, Г. Саймон, Г. Хемел, К. Прахалад, Р. Сайерт, Т. Пітер, В. Геєць, Л. Шемаєва, М. Білопольський.

Значний науковий внесок у розробку теоретичних засад мотивації інноваційно-орієнтованих працівників підприємств зроблено такими дослідниками, як: В. Врум, Л. Виготський, Ф. Герцберг, М. Дороніна, О. Єськов, Є. Ільїн, А. Колот, Р. Лайкерт, Е. Лоулер, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Л. Портер та інші. Втім, залишаються недостатньо дослідженими та потребують уточнення питання підвищення продуктивності праці інноваційно-орієнтованих працівників, які забезпечують високу якість ключових процесів створення цінності з огляду на існуючу специфіку їх діяльності та особливості їх мотивації.

Тому набуває значення вирішення важливого науково-практичного завдання обґрунтування теоретико-методичних підходів і науково-практичних рекомендацій щодо управління процесом створення цінності на підприємстві, в аспекті людського фактору. Зазначене і обумовило вибір теми монографії, її мету та завдання.

Метою монографії є теоретичне обґрунтування здійснення суб'єктно-орієнтованої трудової мотивації інноваційно-активного персоналу підприємств

машинобудівної галузі з метою підвищення продуктивності процесів створення цінності та розроблення відповідного науково-методичного забезпечення управління мотивацією праці на основі комплексного врахування мотивуючої дії економічних та психологічних факторів.

Теоретичною і методологічною основою проведеного дослідження є фундаментальні теоретичні положення економічної теорії та управління, роботи вітчизняних та закордонних вчених та практиків з питань створення цінності та мотивації працівників підприємства.

В процесі дослідження з метою забезпечення достовірності й обґрунтованості отриманих висновків та рекомендацій, результатів проведених розрахунків, співставлення оцінок, поетапних висновків та тверджень, використані традиційні методи наукового пізнання: аналіз та синтез, узагальнення (для уточнення змісту категорій і понять, визначення особливостей мотивації інноваційно-орієнтованого персоналу, визначення теоретичних підходів до мотивації розробників нової техніки на підприємствах машинобудівної галузі), статистично-аналітичні методи (порівнянь – для оцінки сучасного стану мотивації розробників нової техніки), математико-статистичні методи (кореляційний та кластерний аналіз – для оцінки мотивації розробників нової техніки; порівняння (для аналізу та узагальнення методів дослідження мотивації розробників нової техніки на машинобудівному підприємстві; аналізу методів мотивації розробників нової техніки на машинобудівних підприємствах), економіко-математичного моделювання (при розробці суб'єктно-орієнтованого підходу до мотивації розробників нової техніки на підприємствах машинобудівної галузі); симплекс-метод та теорія ігор при побудові моделі мотивації розробників нової техніки).

Емпіричною та фактологічною базою дослідження є законодавчі акти Верховної Ради України, рішення уряду та урядові постанови, дані Державного комітету статистики України, звітні матеріали та дані про господарську діяльність промислових підприємств машинобудівної галузі, матеріали

експертного оцінювання керівників і фахівців підприємств, ресурси мережі Інтернет, а також матеріали досліджень авторів за даною проблематикою.

Повною мірою усвідомлюючи, що далеко не всі аспекти досліджуваної проблеми одержали в монографії всебічне відображення, а деякі положення й висновки можуть бути предметом наукової дискусії, автори сподіваються, що робота внесе певний вклад у розвиток теорії й практики проблем менеджменту процесів створення цінності, і буде корисною вченим і практикам.

Автори висловлюють глибоку подяку рецензентам: докт. екон. наук, завідувачу відділом інноваційної політики і економічної безпеки Інституту проблем національної безпеки при Раді національної безпеки і оборони України Шемаєвій Л.Г.; докт. екон. наук, професору, завідувачу кафедрою соціології та психології управління Харківського національного економічного університету Дорониній М.С.; докт. екон. наук, професору, віце-президенту Академії економічних наук України Білопольському М.Г.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНОГО ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність і зміст процесу створення мотиваційної системи управління процесом створення цінності

У сучасних умовах розвитку економіки України, формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкові відносини, у підприємств виникає необхідність забезпечення власного функціонування, з урахуванням законів і вимог суспільного розвитку, опановуючи новим типом поведінки, пристосовуючи всі сторони діяльності до виникаючих ситуацій. Відповідно до цього зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності промислового підприємства.

Одне з головних завдань для промислових підприємств полягає в пошуку ефективних способів управління процесами, що забезпечують активізацію людського фактора. Вирішальним фактором результативності діяльності працівників при цьому є їхня мотивація.

Мотиваційні аспекти управління працею тісно пов'язані з її організацією. В узагальненому виді мотивацію діяльності працівника можна розглядати як один з елементів основ організації праці. З іншого боку, окремі складові організації праці мають характер мотиваційних факторів і впливають на здійснення мотивації діяльності працівників [30].

Взаємозв'язок організації й мотивації діяльності працівників підсилюється тим, що вони виступають функціями управління, і від їхнього здійснення істотною мірою обумовлюється успішність господарювання, а також ефективність діяльності підприємства. Це визначає важливість

досліджень в сфері створення мотиваційної системи управління промисловим підприємством.

За результатами аналізу й узагальнення сутності й змісту поняття «мотивація» (див. п. 1.2), викладених у роботах зарубіжних і вітчизняних авторів [6; 29; 43; 51; 73; 108; 133; 159; 176; 220], можемо зробити висновок, що в самому загальному вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій.

Ці сили змушують людину усвідомлено або ж не усвідомлено здійснювати певні вчинки, виконувати ту або іншу роботу. Для більш чіткого й доречного використання дії зазначених сил, їх доцільно розділити на дві групи [187]: сили, що перебувають поза людиною; сили, що перебувають усередині людини.

Слід зазначити, що зв'язок між окремими силами й діями проявляється через складну систему взаємодій. Цим визначається різноманітність реакцій різних людей на однакові дії з боку однакових сил. З іншого боку, поведінка людини, здійснювані нею учинки й дії також можуть впливати на реакцію на взаємодію зазначених сил. У результаті цього може змінюватися як ступінь впливу взаємодії сил, так і спрямованість поведінки людини, викликана цією взаємодією [51].

Таким чином, сутність мотивації становить сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, виконання певної роботи й здійснення вчинків, що визначають межі й форми діяльності, які обумовлюють її спрямованість на досягнення намічених цілей. Вплив мотивації на поведінку людини може змінюватися під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини. Вона залежить від багатьох факторів, які значною мірою визначають індивідуальний характер цього впливу. Існують і інші супутні фактори, які можуть підсилювати або зменшувати мотивацію людини, а саме: наявність позитивного індивідуального досвіду щодо виконання діяльності; існування специфічної системи цінностей індивіда, що

також є суспільно-прийнятною; синергія ситуативних факторів та інші [87; 105; 135; 155].

Мотивацію діяльності персоналу промислових підприємств можна класифікувати за загальноприйнятими ознаками з урахуванням особливостей змісту конкретного виду мотивації, обумовленої особливостями змісту й характеру праці працівників підприємств машинобудівної галузі.

Різні підходи до визначення сутності, змісту й характеру мотивації відображають різні аспекти дослідження проблем мотивації. У сучасних умовах підвищення ролі людського фактора потрібно особливо виділити психологічний аспект дослідження зазначених понять. З погляду психології, мотивація – це прагнення або потреба, що спонукає людей діяти з певною метою, це внутрішній стан, який формує, направляє й підтримує поведінку людини. Трудова мотивація – це процес мотивування окремого виконавця або групи людей до діяльності, спрямований на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання ухвалених рішень або намічених робіт. Це визначення відображає тісний взаємозв'язок управлінського й індивідуально-психологічного змісту мотивації. Основою такого взаємозв'язку є необхідність узгодження при здійсненні управління соціальною системою й людиною цілей об'єкта й суб'єкта управління. У цьому випадку результатом управління буде трудова поведінка об'єкта управління, а також певний результат трудової діяльності [115].

Результати психологічних досліджень свідчать про значну чисельність і різноманітність мотиваційних факторів. Враховуючи дію основних з них (потреби, інтереси тощо) мотиваційний процес доцільно представити як послідовність ряду стадій (рис. 1.1). Слід зазначити, що стрижнем управління на основі мотивації є вплив певним чином на інтереси працівників для досягнення найкращих результатів діяльності. Інтереси при цьому являють собою усвідомлені потреби [73]. Дії людини обумовлюються певним фактором – мотивом.

Оскільки поведінка людини традиційно визначається сукупністю різних мотивів, які перебувають між собою в певному співвідношенні, важливим для здійснення ефективної мотивації є визначення мотиваційної структури людини. Вона є досить стабільною, проте, піддається цілеспрямованому формуванню. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна й обумовлюється багатьма факторами: соціальним статусом, рівнем добробуту, посадою, кваліфікацією, цінностями, потребами, інтересами тощо.



Рис. 1.1. Зміст і послідовність етапів мотиваційного процесу

Дослідження показали, що 20% людей, які мають значний добробут, не бажають працювати ні за яких умов, з тих, хто залишилися, готові працювати: 36% – у випадку цікавої роботи, 36% – щоб уникнути нудьги й самотності, 14% – через страх втратити себе, 9% – тому що робота приносить радість. Тільки 12% людей як основний мотив діяльності називають винятково гроші, у той час як до 45% надають перевагу славі, 35% – задоволеності змістом роботи, а приблизно 15% – владі [77].

Для успішного управління працівниками в будь-якій сфері діяльності, керівник повинен представляти, які основні мотиви спонукають діяльність, поведінку й учинки підлеглих, у якому співвідношенні вони перебувають, як можна впливати на них і які результати можна при цьому очікувати. Враховуючи сказане, керівник може, або змінювати мотиваційну структуру поведінки підлеглих, або здійснювати пряме стимулювання їх дій. У першому випадку керівник повинен розвивати бажані мотиви й послабляти небажані. При цьому слід зазначити, що мотиваційна структура людини може змінюватися під впливом різних обставин або умов життєдіяльності [144].

Зміна мотиваційної структури людини в різних випадках може відбуватися свідомо або ж несвідомо.

Цілеспрямоване дослідження й вирішення проблем мотивації можливо на базі чіткого й обґрунтованого розподілу мотивів. Розробка всебічної й детальної класифікації мотивів є одним з елементів організації мотивування працівників. У табл. 1.1 наведена, запропонована на основі узагальнення літературних джерел [49; 77; 79; 87; 96; 115; 131; 155] класифікація й характеристика кожного з видів виділених груп мотивів.

У більшості випадків діяльність і вчинки людини викликаються не одним, а декількома мотивами, що перебувають у різних взаєминах: 1) діють в одному напрямку, підсилюючи один одного; 2) протидіють, послабляючи один одного; 3) викликають появу інших мотивів або актуалізацію інших потреб [216].

Для того, щоб визначити характеристики мотивування, необхідно виділити основний мотив, який підкоряє собі інші. Іноді це не зовсім правомірно, втім, у більшості ситуацій такий підхід цілком можливий. Будь-які мотиви в діяльності людини покликані виконувати такі три основні функції: спонукальну, спрямовуючу й регулюючу [216].

Взаємозв'язок мотивів і результатів, їх практичне застосування здійснюється через мотивацію, яка являє собою процес впливу на людину з метою спонукання працівників до певних дій шляхом актуалізації в них певних

мотивів. Ефективність управління людиною істотною мірою визначається тим, наскільки успішно здійснюється процес мотивації. Доцільно виділити два основні типи мотивації [77], їхні узагальнені характеристики наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.1

Класифікація й істотні характеристики мотивів

№	Критерій	Мотиви	Характеристика мотиву
1.	Суспільні потреби	Ідейні	Пов'язані зі світоглядом людини
		Політичні	Обумовлені політичною позицією особистості
		Моральні	Засновані на загальних нормах і принципах
		Естетичні	Відображають прагнення до прекрасного
2.	Обумовленість виникнення	Соціальні	Пов'язані з державними й суспільними аспектами життєдіяльності
		Колективістські	Виникають внаслідок прагнення людини керуватися в поведінці інтересами колективу, до якого вона належить
		Діяльні	Виникають на основі конкретної діяльності людини
		Заохочувальні	Входять у систему засобів матеріального й морального стимулювання працівників
3.	Вид діяльності	Суспільно-політичні	Пов'язані з вирішенням проблем життєдіяльності суспільства й регіонів країни
		Професійні	Пов'язані з виконанням робіт, притаманних конкретній професії й сфері діяльності
		Учбово-пізнавальні	Обумовлені необхідністю постійного навчання й необхідністю здійснення пізнавальної роботи
		Науково-дослідні	Обумовлені пошуковим характером робіт з вирішення перспективних соціально-економічних і техніко-технологічних завдань
4.	Час прояву	Постійні	Діють протягом усього життя людини
		Тривалі	Діють протягом досить тривалого періоду
		Короткочасні	Діють протягом обмеженого часового інтервалу
		Епізодичні	Проявляються не систематично
5.	Сила прояву	Сильні	Мають значну мотиваційну дію
		Помірні	Характеризуються середньою силою їх прояву
		Слабкі	Впливають на діяльність несуттєво
6.	Ступінь використання	Реальні	Спонукають до діяльності й певної поведінки працівників у цей момент
		Потенційні	Орієнтовані на використання для спонукання працівників до майбутньої діяльності
7.	Характер дії	Прямі	Діють безпосередньо
		Опосередковані	Діють через систему допоміжних засобів (фактори, показники й т.п.)
8.	Ступінь усвідомленості	Повністю усвідомлені	Дії, які повністю (або ж у значній мірі) усвідомлені суб'єктом
		Частково усвідомлені	Дії, які з певних причин (об'єктивних або суб'єктивних) усвідомлені частково
		Неусвідомлені	Не усвідомлюються людиною, але в певній мірі спонукають її до дій

У сучасній практиці управління підприємствами найбільш доцільним є сполучення двох зазначених типів мотивації.

При дослідженні проблем мотивації важливим є визначення й обґрунтування співвідношення між мотивацією й стимулюванням. Стимулювання є одним із засобів здійснення мотивації.

Таблиця 1.2

Характеристика типів мотивації

Типи мотивації	Основне завдання мотивації	Особливості мотивації
1	Актуалізація певних мотивів, що спонукають людину здійснювати певні дії, які приводять до бажаного результату	1. Зовнішній вплив на людину. 2. Знання мотивів, які можуть спонукувати людину до бажаних дій і методів їх актуалізації. 3. Неможливість здійснення процесу мотивації при відсутності точок взаємодії між суб'єктом і об'єктом мотивації
2	Формування певної мотиваційної структури індивіда	1. Розвиток і посилення бажаних для суб'єкта мотивації мотивів дій і ослаблення небажаних мотивів. 2. Виховний і освітній характер. 3. Часто відсутній зв'язок з деякими конкретними діями або результатами, очікуваними від діяльності індивіда. 4. Необхідність зусиль, знань і здібностей для здійснення. 5. Результати застосування суттєво перевищують результати першого типу мотивації. 6. Успішне й результативне управління членами організації

Концепція стимулювання ґрунтується на тому, що будь-які дії підлеглого залежно від того, як він виконує доручену роботу, повинні мати для нього позитивні, негативні або нейтральні наслідки. При цьому позитивні наслідки збільшують імовірність бажаної поведінки; негативні – зменшують; нейтральні – приводять до повільного вгасання такої поведінки. Ті самі результати можуть бути отримані й за рахунок винагороди, і за рахунок покарання. Це визначається тим, що на однакові стимули різні люди реагують неоднаково й реакція їх може значно різнитися за інтенсивністю. Дослідження показують, що заохочення поліпшують роботу на 89%, а покарання – на 11%; погрози ж на 99% ігноруються [115].

Стимулювання можна розглядати як процес використання різних стимулів для мотивації людей. Таким чином, стимули відіграють роль важелів впливу, що викликають дію певних мотивів. Залежно від різних факторів (сфера діяльності працівників, їх статус тощо) розрізняють різні системи стимулів. Для працівників найбільш доцільною є система стимулів, наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Найбільш доцільні для працівників стимули

№ п/п	Група стимулів	Стимули
1	Професійні	Можливість спільної роботи із професіоналами високого класу; право прийняття рішень, що стосуються власної роботи; виробниче середовище, що стимулює інтелектуальну діяльність; робота над перспективними, проте не стандартними завданнями, шляхи вирішення яких уже відомі; можливість впливу на розвиток підприємства
2	Праця	Творча атмосфера; гнучкий графік роботи; стабільність довгострокових проектів; робота, що задовольняє важливі людські потреби; різноманітність діяльності, яка створює умови для постійного відкриття нових можливостей; робота, що задовольняє моральні ідеали; робота, що задовольняє альтруїстичні ідеали
3	Кар'єрні	Робота в провідних організаціях; різноманіття можливостей для особистісного росту й розвитку; можливість внести вклад у спільну справу; можливість просування кар'єрними сходами; можливість роботи над важливими проектами; можливість самовираження; можливість впливати на стратегію підприємства
4	Соціальний статус і престиж	Зручне розташування робочого місця; стиль управління, заснований на принципах «відкритого менеджменту»; широкі рекреаційні можливості організації
5	Фінансові	Підвищення зарплати; грошові премії; інші матеріальні стимули

Існуючі стимули традиційно поділяють на дві групи: засоби грошового (матеріального) стимулювання й засоби не грошового (морального)

стимулювання (табл. 1.4) [55]. Кожний із цих засобів має свою специфіку й сферу використання.

Таблиця 1.4

Стимули для персоналу підприємства

Група стимулів	Стимули
Засоби грошового (матеріального) стиму-ня	Посадові оклади; надбавки за розряд; надбавки за вислугу років; надбавки та премії за високі досягнення в роботі й виконання особливо важливої роботи; премії за високі індивідуальні й колективні показники роботи; інші надбавки й доплати (за знання й використання в роботі іноземної мови, за науковий ступінь кандидата або доктора наук з відповідної спеціальності, за особливі умови роботи, за високу інтенсивність роботи)
Засоби не грошового (морального) стиму-ня	Нагородження працівників за особливі трудові заслуги державними нагородами, грамотами; присвоєння почесних звань тощо; сприяння підвищенню кваліфікації; розширення самостійності в роботі; підвищення змістовності праці; залучення до участі в управлінні; стимулювання вільним часом.

При здійсненні процесу мотивації працівників стимулювання виконує кілька функцій (табл. 1.5) [30; 73; 77; 79; 92].

Таблиця 1.5

Функції стимулювання

№ з/п	Функція	Спрямованість (результат здійснення) функції
1	Економічна	1. Підвищення продуктивності праці. 2. Поліпшення економічних показників діяльності. 3. Вирішення економічних завдань
2	Соціальна	1. Забезпечення працівника необхідними соціально-економічними благами. 2. Визначення місця працівника в соціальній структурі колективу. 3. Визначення певного соціального статусу працівника в суспільстві
3	Соціально-психологічна	1. Розвиток працівника, як особистості. 2. Формування й розвиток світогляду працівника. 3. Формування в працівника якостей, що визначають спрямованість його особистості.
4	Морально-виховна	1. Формування моральних якостей особистості працівника. 2. Розвиток етичних, правових, організаційних і інших якостей працівника. 3. Підвищення професійної кваліфікації працівника. 4. Підвищення освітнього рівня працівника

Результат виконання наведених у табл. 1.5 функцій стимулювання ефективної діяльності працівників полягає в комплексному впливі на їхню мотивацію й трудову поведінку. Стимулювання покликане, насамперед, створювати сприятливі умови для задоволення матеріальних і духовних потреб працівника.

Дослідження дії факторів забезпечення ефективної мотивації працівників базується на завданнях мотивації, основними з яких є [46]:

формування в кожного співробітника розуміння сутності й значення мотивації в процесі трудової діяльності;

навчання персоналу й керівного складу психологічним основам спілкування усередині підприємства;

формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Загальну тенденцію впливу факторів на підвищення продуктивності праці й привабливості праці можна простежити в табл. 1.6 і табл. 1.7, які ілюструють, як самі працівники оцінюють різні характеристики своєї праці [77].

Таблиця 1.6

Фактори підвищення продуктивності праці

Фактори	Змушують працювати інтенсивніше, %	Роблять працю більш привабливою, %	Комбінований вплив факторів, %
Значні шанси кар'єрного росту	48	22	19
Високий рівень зарплати	45	27	22
Оплата, пов'язана з результатами роботи	43	31	16
Визнання й схвалення гарне виконаної роботи	41	34	17
Робота, яка змушує розвивати свої здібності	40	27	20
Складна й важка робота	38	30	15
Робота, яка дає можливість думати самостійно	37	33	17
Високий ступінь відповідальності	36	35	18
Робота, яка вимагає творчого підходу	35	31	20

Способи поліпшення мотивації праці традиційно поєднуються в такі відносно самостійні напрямки: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, удосконалення організації роботи, залучення персоналу до процесу управління й нематеріальне стимулювання.

Таблиця 1.7

Фактори привабливості праці

Фактори	Змушують працювати інтенсивніше, %	Роблять роботу більш привабливою, %	Комбінований вплив факторів, %
Робота без великої напруги й стресів	15	61	13
Зручне розташування	21	56	12
На робочім місці немає шуму й будь-якого забруднення середовища	21	56	12
Робота з людьми, які подобаються	17	54	13
Гарні відносини з безпосереднім керівником	19	52	12
Достатня інформація про те, що взагалі відбувається на підприємстві	20	49	16
Гнучкий графік праці	20	49	12
Додаткові пільги	27	45	18

Перший напрямок – матеріальне стимулювання – відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. У якості основних елементів воно включає: удосконалення системи заробітної плати, преміювання, надбавки.

Поліпшення якості робочої сили – підвищення кваліфікації й освітнього рівня працівників.

Удосконалення організації роботи – постановка цілей, розширення трудових функцій, збагачення змісту роботи, службова ротація, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Залучення персоналу до процесу управління – залучення працівників до прийняття й реалізації управлінських рішень, участь у нарадах і засіданнях за рішенням різних проблем, участь у контрольній діяльності.

Нематеріальне стимулювання – використання засобів стимулювання, спрямованих на забезпечення духовних потреб працівника.

Розвиток мотиваційних факторів повинне здійснюватися відповідно до загальновідомих методів поліпшення мотивації й підвищення її результативності [105; 129; 136; 155]:

- система стимулювання працівників, що базується на теорії підкріплення (матеріальний метод);

- регулювання поведінки працівників за допомогою постановки цілей, або управління за цілями (цільовий метод);

- метод збагачення праці й перепроєктування робіт, що базується на зміні характеристик роботи (метод збагачення роботи);

- залучення працівників до управління (партисипативність).

Для формування напрямків створення мотиваційної системи управління промисловим підприємством найбільш доцільною слід уважати типологію, відповідно до якої виділяють три типи мотивації [216]:

- працівники, які орієнтовані здебільшого на змістовність і суспільну значимість праці;

- працівники, які орієнтовані переважно на оплату праці й статусні цінності;

- працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована.

Створення системи мотивації, яка буде містити в собі вже існуючі значимі й знову розроблені фактори, доцільно здійснювати за пропонованою методикою, яка має структуру, наведену на рис. 1.2.

Впровадження запропонованої методики повинне здійснюватися з урахуванням елементів психологічного портрета працівника:

- орієнтація на колективізм, на основі якого формуються такі поведінкові стереотипи й риси особистості, як взаємодопомога, терпимість, довірливість;

- орієнтація на духовні цінності, з якими пов'язані такі стереотипи й особистісні риси, як прагнення до справедливості, правдивість, мудрість, талановитість;

- орієнтація на владу, що породжує дотримання трудової й виконавської дисципліни, дотримання субординаційних відносин, повага закону, керованість;

орієнтація на позитивний стиль мислення й конструктивність у відносинах і при вирішенні проблем, урахування перспективи подальшого розвитку;



Рис. 1.2. Схема розробки й реалізації мотиваційної системи управління промисловим підприємством

орієнтація на швидкий розв'язок життєво важливих проблем, з якими пов'язані такі поведінкові стереотипи, як уміння сконцентруватися й організувати в екстремальній ситуації, працьовитість.

Виходячи з отриманих результатів, слід визначити основні положення, на яких буде базуватися створювана мотиваційна система управління промисловим підприємством:

будь-які дії повинні бути осмислені;

персонал повинен відчувати почуття особистої причетності до результатів діяльності підприємства, задоволення від роботи;

кожний на своєму робочому місці повинен мати можливість продемонструвати свої здібності, підтвердити свою значимість;

кожний співробітник має власну точку зору на те, як можна поліпшити свою роботу і її організацію; йому повинна бути надана можливість реалізувати деякі із цих побажань;

необхідно ставити перед працівниками цілі, досягнення яких відповідає їхньому рівню компетентності;

кожний добре працюючий співробітник повинен розраховувати на визнання й заохочення, успіх без визнання приводить до розчарування;

необхідно, щоб зміни в організації роботи персоналу починалися з урахування їх знань і досвіду;

доцільно регулярно повідомляти кожного співробітника інформацію про якість його роботи;

по можливості необхідно уникати ситуації контролю й більше орієнтуватися на самоконтроль працівників;

доцільно сприяти задоволенню потреби людей у придбанні нових знань;

необхідно уникати ситуацій, при яких старання працівників приводять до того, що їх ще більше навантажують роботою;

працівник повинен знати, яка його реальна значимість в очах безпосереднього керівника.

Способами створення позитивних передумов у рамках створюваної мотиваційної системи управління можуть бути наступні:

забезпечення на робочім місці взаємної довіри, поваги й підтримки;

установлення чітких цілей і завдань;

об'єктивна оцінка внеску працівника в досягнення цілей підприємства повинна здійснюватися на основі регулярного зворотного зв'язку;

створення можливостей для розкриття потенціалу співробітників;

компенсування витрат зусиль співробітників за допомогою преміювання й надбавок за результатами певного періоду;

надання працівникам прикладів гідної поведінки, які спонукали б їх до об'єднання, ширості й чесності.

Враховуючи особливості змісту й характеру діяльності персоналу металургійних підприємств у табл. 1.8 викладені запропоновані заходи щодо розвитку мотиваційних факторів у їхній роботі.

Таблиця 1.8

Система мотиваційних факторів персоналу

Мотиваційний фактор	Характеристика
1. Заробітна плата (номінальна)	Оплата праці, яка містить основні й додаткові виплати (премії, надбавки, доплати тощо)
2. Стимулювання вільним часом	Регулювання часу зайнятості шляхом: 1) надання працівникові за активну й творчу роботу додаткових можливостей вибору часу відпустки тощо; 2) організація гнучкого графіка праці
3. Трудова або організаційна мотивація	Регулює поведінку працівника на основі зміни ступеню його задоволеності працею, що передбачає наявність творчих елементів у його роботі, можливість участі в управлінні, кар'єрне просування, стажування, творчі відрядження
4. Мотивація, через регулювання поведінки робітника на основі вираження суспільного визнання	Вручення грамот, значків, вимпелів, розміщення фотографій на дошці пошани, присвоєння почесних звань, і нагород, публічних заохочень
5. Оплата транспортних витрат або надання транспорту в користування	Виділення засобів на: 1) оплату транспортних витрат; 2) придбання транспорту: а) з повним обслуговуванням (транспорт із водієм керівному персоналу); б) із частковим обслуговуванням осіб, пов'язаних із частими роз'їздами
6. Програми навчання персоналу, система безперервного підвищення кваліфікації	Покриття витрат на організацію навчання (перенавчання) за рахунок засобів підприємства, впровадження різних форм і сучасних технологій підвищення кваліфікації
7. Медичне обслуговування, житлове будівництво й пенсійне забезпечення	Організація медичного обслуговування; введення державної системи заходів щодо пільгового кредитування житлового будівництва; розвиток системи пенсійного забезпечення
8. Інформаційне забезпечення життєдіяльності персоналу підприємства	Інформування працівників про результати діяльності підприємства, його перспективних і поточних цілях і завданнях; формування й розвиток інформаційного забезпечення виконання цільових програм підприємства
9. Мотивація персоналу на досягнення кінцевих результатів	Заохочення працівників з урахуванням їх внеску в досягнення кінцевих результатів бізнес-процесу

Оплата праці є мотивуючим чинником тільки тоді, коли вона безпосередньо пов'язана з результатами діяльності. Працівники повинні бути

впевнені в існуванні постійного зв'язку між одержуваною матеріальною винагородою й продуктивністю праці. У заробітній платі обов'язково повинна бути складова, яка залежить від досягнутих результатів.

Важливим напрямком поліпшення мотивації персоналу металургійних підприємств є поліпшення організації праці, що містить у собі: постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення змісту праці, службову ротацію, застосування гнучких графіків.

Можна сформулювати мотивуючі фактори організації праці персоналу металургійних підприємств, що обумовлюють задоволення духовних потреб [30; 45; 77; 105; 159]:

- визнання результатів діяльності конкретного працівника;

- надання можливості прийняття рішень з питань, що належать до компетенції працівника;

- надання можливості консультувати інших працівників;

- формування світогляду єдиної команди (не слід руйнувати існуючі неформальні групи, якщо вони не завдають реальної шкоди цілям підприємства);

- організовувати роботу таким чином, щоб у працівника було бажання реалізовувати свої плани;

- недопущення прийняття рішень, що стосуються змін у сфері організації праці без відома працівника, навіть якщо вони позитивні;

- забезпечення доступу працівників до необхідної інформації;

- надання максимальної можливості здійснення самоконтролю;

- забезпечення працівникам можливості навчання й розвитку їх творчих здібностей;

- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень, а також просування кар'єрними сходами;

- поліпшення умов праці.

Одним з важливих елементів умов праці персоналу металургійних підприємств є культура робочих місць. Для її досягнення й підтримки необхідно дотримуватися наступних принципів [158]:

вилучити зайві предмети, що не використовуються під час виконання поточного завдання з робочої зони;

розміщати й зберігати необхідні предмети з урахуванням існуючих норм і нормативів, а також інструкцій та інших регламентуючих документів, наукових рекомендацій;

постійно підтримувати чистоту й порядок на робочім місці;

забезпечити постійну готовність робочого місця до виконання робіт.

Керівник повинен використовувати й розбудовувати комплекс нематеріальних мотиваційних засобів, основними з яких є [46]:

інформування працівників про результати діяльності. Відсутність інформації про результати власної діяльності часто породжує дезорганізацію особистості. Така інформація необхідна персоналу для всебічного аналізу позитивних і негативних аспектів своєї роботи. Проблема інформування про результати діяльності тісно пов'язана із проблемою оціночних показників, оскільки їх наявність є невід'ємною умовою адекватного сприйняття розмірів винагороди як справедливих;

мотивування методом обміну досвідом, що передбачає:

глибокий інтерес керівника до ініціатив, спрямованих на підвищення якості процесів діяльності підприємства;

доброзичливе сприйняття керівником ініціатив, що стосуються вдосконалення, у тому числі й у незначних питаннях;

обов'язковість стимулювання кожної пропозиції щодо вдосконалення процесів діяльності.

Наступну групу нематеріальних мотиваційних засобів становлять [105]: перспективи кар'єрного росту; усвідомлення важливості виконуваної роботи; професійна гордість; участь у прийнятті рішень; еластичність робочого часу;

демократичні консультації; уміння користуватися заохоченнями й обмеженнями.

Процес визначення мотиваційних особливостей персоналу є багатогранним, що обумовлює застосування різних методів. Аналіз психологічної літератури [32; 45; 51; 83; 86; 89; 95; 107; 135; 216] показав, що провідна роль у життєдіяльності особистості й групи належить спрямованості, яка включає різноманіття мотиваційних проявів. Спрямованість особистості є не тільки складним, але й базовим їхнім утворенням. Дане поняття інтерпретується як провідна підструктура особистості й колективу і являє собою сукупність або систему мотиваційних утворень.

Всебічне урахування мотиваційних факторів можливе лише за умови їх вірної й своєчасної діагностики, особлива увага при цьому приділяється вибору діагностичного інструментарію. У таблиці 1.9 наведені результати узагальнення методик, орієнтованих на вивчення мотиваційної спрямованості й структури особистості, групової мотивації й організаційної поведінки, орієнтацій у міжособистісних комунікаціях.

Таблиця 1.9

Методи діагностики ступеня мотивованості персоналу

Метод	Призначення
1	2
Діагностика особистісних і групових базових потреб	Даний метод дозволяє виявити базові потреби – мотиватори (за А. Маслоу) особистості й групи. Знання таких потреб дозволяє менеджерів ефективно будувати систему мотивації в робочій групі
Діагностика мотиваційної структури особистості	Метод дозволяє діагностувати деякі стійкі тенденції особистості: загальну й творчу активність, прагнення до спілкування, забезпечення комфорту й соціального статусу й ін. На основі всіх відповідей можна скласти судження про робочу (ділову) і загальну спрямованість особистості
Діагностика полімотиваційних тенденцій в «я-концепції» особистості (С. Петрова)	Використання стимулюючого матеріалу у вигляді прислів'їв для вивчення мотиваційної сфери особистості обумовлене їхньою близькістю до архетипу психіки й ментальним формам свідомості, а також їх образністю, зрозумілістю, належним емоційним потенціалом. Усе це адекватно відбиває мотиваційну обумовленість "я-концепції" особистості
Оцінка мотивації організаційної поведінки	Метод заснований на мотиваційній теорії Герцберга для визначення того, які фактори (гігієнічні або мотиваційні) найбільш актуальні на практиці

Закінчення табл. 1.9

1	2
Діагностика групової мотивації (І. Ладанів)	Метод використовується для оцінки факторів, що впливають на формування групової мотивації
Діагностика мотиваційних орієнтацій міжособистісних комунікацій (В. Уразєва)	Метод націлений на визначення основних комунікативних орієнтацій і їх гармонійності в процесі формального спілкування
Діагностика мотиваторів соціально-психологічної активності особистості	Метод спрямований на діагностику провідних потреб особистості. Методологічною основою служить теорія мотивації Д. Макклелланда, а також ряд її більш сучасних інтерпретацій. Знання основних потреб – вихідний момент самомотивації, особистісного менеджменту
Діагностика мотивів досягнення	Мотивація досягнення, виражається в потребі долати перешкоди й домагатися високих показників у роботі, самовдосконалюватися, суперничати з іншими й випереджати їх, реалізовувати свої таланти й тим самим підвищувати самоповагу
Дослідження діяльнісної мотиваційної структури	Мотивація трудової діяльності включає три компоненти: внутрішню мотивацію, зовнішню позитивну мотивацію й зовнішню негативну мотивацію
Мотиваційне інтерв'ю	Судження, отримані під час інтерв'ю, аналізуються з погляду існуючих теорій мотивації. За даними контент-аналізу визначається теорія з найбільш відповідними мотиваційній структурі особистості факторами. Теоретичні положення й фактори певної теорії використовуються в подальшій роботі з індивідом

Окремо потрібно виділити методику мотиваційного інтерв'ю. Вона не містить специфічного діагностичного матеріалу, проте, завдяки аналізу відповідей респондента дозволяє визначити, яка з існуючих теорій мотивації в найбільшій мірі пояснює поведінку конкретної людини. Визначення теорії мотивації дозволяє звужити пошук ефективних засобів мотивації за рахунок застосування до мотивування людини тих факторів і відповідного мотиваційного інструментарію, який буде в найбільшій мірі відповідати індивідуальним особливостям людини в сфері її потреб і спрямованості.

1.2. Система категорій і понять, пов'язаних з мотивацією інноваційно-активного персоналу підприємства

Вивчення процесу створення мотиваційної системи управління на промисловому підприємстві необхідно почати з аналізу категоріального апарату. Це обумовлене тим, що за останній час поняття «мотивація», як один із ключових елементів даного дослідження трактується надзвичайно розмито й багатозначно, що порушує основну вимогу точності наукових термінів. У найбільш загальному виді поняття «мотивація» може бути розкрито через визначення поведінки в цілому, що включає в себе наступні види спонукань: мотиви, потреби, інтереси, установки, цілі й ін. У зв'язку із цим категорія мотивація розглядається багатьма авторами [49; 87; 105; 137; 303], як процес – сукупність етапів, проходячи через які особистість обирає певну дію.

У менеджменті під мотивацією розуміють сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукують людину до діяльності, задають границі й форми діяльності й надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [52].

У тлумачному словнику живої великоросійської мови В. Даля [67] поняття «мотив» розглядається як спонукальна причина, а процес мотивування – як підкріплення доказами, підтвердження й пояснення доводами. У словнику синонімів і подібних за змістом виразів Н. Абрамова [7] поняття «мотив» перебуває в наступному синонімічному ряді: спонукання, причина, а процес мотивування пов'язаний з такими поняттями, як доводити, пояснювати.

Поняття «мотивація» у середовищі дослідників і практиків, що спеціалізуються на проблемах управління персоналом, є предметом безлічі досліджень і наукових публікацій, але разом з тим можна говорити про те, що на сьогоднішній день немає єдиного підходу до визначення «мотивації».

Із проведеного аналізу (табл. 1.10) видно, що багато авторів, чиї роботи присвячені аналізу різних аспектів активізації персоналу організації, визначаючи поняття «мотивація», акцентують увагу на різних аспектах цього

Таблиця 1.10

Аналіз дефініцій поняття «мотивація» у роботах різних авторів

№	Автор, джерело	Дефініція поняття «мотивація»	Характеристика
1	2	3	4
Процесні формулювання дефініції поняття «мотивація»			
1	П. Маковеев [133, с. 42]	Процес впливу на фактори виробничого й соціального середовища, під впливом чого змінюється поведінка працівника, досягаються встановлені цілі щодо вдосконалення виробництва й механізму його управління.	Автор акцентує увагу на трансформації сукупності факторів внутрішнього середовища підприємства без опису залежності змін поведінки працівника, що при цьому відбуваються, а також звужує кінцеву ціль мотивації до вдосконалення виробництва й механізму його управління.
2	М. Табахарнюк [192, с. 120]	Процес або серія пов'язаних управлінських дій з формування необхідних даних організації мотивів, дій і трудової поведінки особи або групи осіб.	У визначенні присутня тавтологія, тому що серія пов'язаних управлінських дій і є процес, а також деякі неточності пов'язані з тим, що організація не може формувати мотиви, оскільки це прерогатива індивіда.
3	Д. Гринберг і р. Берон [258]	Сукупність процесів, які викликають, направляють і підтримують поведінку людини, орієнтовану на досягнення поставленої мети.	У даній дефініції підкреслюється комплексність і складність структури мотиваційної системи, однак не висвітлені фактори й інструменти забезпечення.
4	А. Поршнев [161, с. 73]	Діяльність, що має метою активізувати людей, які працюють в організації, і спонукати їх ефективно працювати для виконання цілей, поставлених у планах.	У визначенні не зазначений механізм і інструменти активізації працівників.
5	В. Верховин [46, с. 9]	Процес вибору й обґрунтування способу участі людини в трудовій діяльності.	У даному визначенні процес мотивації розглянутий винятково з точки зору працівника, що робить його малозастосовним.
6	В. Нестерчук [144, с. 59]	Процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації, що містить у собі мотиви, інтереси, потреби й захоплення.	Перелік причин, що спонукають людину до досягнення цілей (мотиви, інтереси, потреби, захоплення), включений у визначення без демонстрації взаємозв'язку й взаємозумовленості, що існує між ними.
7	М. Мескон [137, с. 360]	Процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.	У даній дефініції відсутнє посилання на першопричину, що спонукує до діяльності.
8	Б. Генкин [153, с. 191]	Процес створення індивідом стимулів для досягнення поставлених перед ним цілей.	У данім визначенні не розкрита схема взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, а також існує деяка неточність у використанні устояних понять.

Продовження табл. 1.10

1	2	3	4
9	Б. Сербиновський [199, с. 132]	Процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення своїх особистих цілей і загальних цілей організації.	У даній дефініції відсутнє посилання на першопричину, що спонукає до діяльності.
10	В. Шинкаренко [227, с. 25]	Процес, здійснюваний менеджерами, що й полягає у виявленні сил (мотивів) і розробці стимулів, що спонукають індивідуумів до дії з досягнення особистих цілей і цілей організації.	У даному формулюванні процес мотивації представлений частково, також дефініція позбавлена термінологічної стрункості.
11	Е. Ільїн [92, с. 344]	Процес формування мотиву.	Автор даного визначення розглядає один з етапів процесу мотивації, що не дозволяє використовувати його в науково-практичних цілях.
12	В. Петров [155, с. 23]	Процес створення системи умов або мотивів, що справляють вплив на поведінку людини, що регулюють інтенсивність його праці, що спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність при досягненні цілей.	У даній дефініції поняття «мотивація» у широкому розумінні співзвучно із системою управління персоналом, а у вузькому – із системою стимулювання персоналу організації.
13	А. Єгоршин [79, с. 7]	Процес спонукання людини до діяльності для досягнення мети.	У даній дефініції відсутнє посилання на першопричину, що спонукає до діяльності.
Суб'єктні формулювання дефініції поняття «мотивація»			
14	Р. Дафт [68, с. 609]	Сили, що існують усередині або ззовні людини, які викликають у неї ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій.	У визначенні поняття мотивація ототожнюється з почуттям наснаги й певною якістю характеру індивіда.
15	В. Травін [196, с. 98]	Прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності.	Спрощене розуміння процесу мотивації без урахування багатогранного й суперечливого характеру управлінських ситуацій і психофізіологічних особливостей особистості, що не дозволяє використовувати його в науково-практичних цілях.
16	Н. Червинська [219, с. 21]	Відносно стійкий, обумовлений певними особистісними властивостями людини, процес, викликаний необхідністю задоволення її потреб у відповідності зі стимулюючими умовами у випадку певного виду діяльності.	Мотивація, на думку автора, являє собою складний соціально-економічний і психологічний механізм, підвладний не тільки об'єктивним законам розвитку економіки, але й закономірностям мотиваційного впливу поведінкових реакцій, які знаходяться у площині індивідуальної психології.

Продовження табл. 1.10

1	2	3	4
17	М. Магура [129, с. 16]	Це те, що активізує, стимулює людину й направляє її дії до поставленої мети.	У визначенні допущені термінологічні неточності.
18	Є. Уткін [200, с. 9]	Стан особистості, що визначає ступінь активності й спрямованості дій людини в конкретній ситуації.	Автор даного визначення акцентує свою увагу переважно на характеристиці стану індивіда, не розкриваючи складний механізм мотивації.
19	А. Вельш [44, с. 20]	Комплекс внутрішніх психологічних умов формування або активізації певного мотиву.	Визначення має психологічну спрямованість і не розкриває поняття «мотивація», як одну з основних функцій менеджменту.
20	Великий економічний словник [36, с. 344]	Сукупність внутрішніх стимулів окремої людини або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.	У визначенні допущені термінологічні неточності, а також автор наголошує винятково на потребах індивіда.
21	І. Макарова [132, с. 102]	Спонування працівника до результативної діяльності за допомогою зовнішніх і внутрішніх факторів для досягнення цілей організації й задоволення його потреб.	У визначенні не врахований суб'єктно-об'єктний характер процесу мотивації.
22	Соціологічний словник [111, с. 176]	Спонування до активності й діяльності суб'єкта (особистості, соціальної групи, спільності людей), пов'язане із прагненням задовольнити певні потреби.	Автор даного визначення акцентує свою увагу переважно на потребах індивіда.
23	Г. Дворецька [69, с. 213]	Спонування до активної трудової діяльності, засноване на задоволенні важливих для людини потреб у визнанні, самореалізації, незалежності тощо.	У визначенні автор наголошує винятково на потребах індивіда.
24	А. Колот [109, с. 12]	Сукупність мотивів, що впливають на поведінку людини.	Автор даного визначення акцентує свою увагу переважно на характеристиці стану індивіда, не розкриваючи складний механізм мотивації.
25	В. Вилюняс [51, с. 6]	Є родовим поняттям для позначення всієї сукупності факторів, механізмів і процесів, що забезпечують виникнення на рівні психічного відображення спонування до життєво необхідних цілей, тобто таких, що спрямовують поведінку на задоволення потреби.	Дефініція, запропонована автором, перевантажена структурно-функціональними характеристиками процесу мотивації.

Продовження табл. 1.10

1	2	3	4
26	А. Єськов [82, с. 34]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукують людину до ефективної діяльності, які й надають цій діяльності спрямованість на досягнення певної мети.	У даному визначенні не врахований суб'єктно-об'єктний характер процесу мотивації.
27	Г.Дж. Болт [34, с. 137]	Визначення того, як досягти максимальної віддачі від підлеглих через розуміння їх способів дій, мотивів, причин їх гарної або поганої роботи, і використання цієї інформації й цілого набору способів спонукання підлеглих домагатися найвищого рівня продуктивності.	Відсутність чіткості у визначенні, а також використання публіцистичного й науково-популярного стилю, не дозволяє використовувати дане визначення в науково-практичній діяльності.
28	І. Кокорев [108, с. 27]	Спонукування працівника до цілеспрямованої діяльності через вплив зовнішніх рушійних сил (стимулів) на внутрішні рушійні сили.	У визначенні під мотивацією розуміється спонукування до цілеспрямованої діяльності без розкриття структури процесу.
29	С. Роббінс [291]	Процес, який відповідає за інтенсивність, спрямованість і тривалість зусиль, що прикладаються, необхідних для досягнення поставленої мети.	У дефініції мотивація розглядається як регулятор цілеспрямованих дій, однак, механізм виникнення цілеспрямованої активності залишається нерозкритим.
30	А. Занковський [83, с. 329]	Пошук ненасильницьких засобів коректування індивідуальних цілей у напрямку загальної мети організації, за допомогою задоволення різноманітних потреб працівників.	У визначенні акцент зміщується на гуманістичну складову впливу менеджменту щодо узгодження індивідуальних і організаційних цілей.
31	Н. Самоукіна [175]	Сукупність умов, які впливають на зусилля, що докладаються співробітниками для досягнення цілей компанії, а також на ефективність їх професійної діяльності.	Дане визначення розширює поняття мотивації, і крім узгодження цілей передбачає створення відповідних умов, однак, залишаються невисвітленими шляхи їх створення.
32	М. Дороніна [77, с. 16]	Процес спонукування працівників до досягнення цілей підприємства (організації) на основі узгодження їх потреб і цілей, із цілями підприємства шляхом постійного дослідження й активізації структури мотивів і стимулів трудової діяльності.	Наведені фактори, що мають мотиваційну спрямованість, не дозволяють однозначно прогнозувати трудову поведінку працівників щодо виконання завдань.

Продовження табл. 1.10

1	2	3	4
33	В. Гриньова [61, с. 17]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до усвідомленого вибору якого-небудь типу дій, обумовлюючи рамки й форми діяльності, і які орієнтують її на досягнення поставлених цілей.	У визначенні наголос робиться на залежності границь і форм діяльності від зовнішніх і внутрішніх побудників, природа яких автором не розкривається.
34	А. Кибанов [103, с. 484]	Процес свідомого вибору людиною того або іншого варіанта поведінки, обумовлений поведінкою комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів).	Наведені фактори, що мають мотиваційну спрямованість, не дозволяють однозначно прогнозувати трудову поведінку працівників щодо виконання завдань.
35	А. Ромашов [172, с. 115]	Вербальна поведінка, спрямована на вибір мотивів (суджень) для пояснення реальної трудової поведінки.	Спрощене розуміння процесу мотивації без урахування багатогранного й суперечливого характеру управлінських ситуацій і психофізіологічних особливостей особистості не дозволяє використовувати його в науково-практичних цілях.
36	Г. Дмитренко [73, с. 38]	Система факторів, що викликає активність організму, яка й визначає спрямованість поведінки людини. До складу входять: потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси й устремління.	Автор визначення розкриває систему мотиваційних факторів через потреби, мотиви, наміри, цілі, інтереси й устремління, не розкриваючи при цьому їхніх структурних взаємозв'язків.
37	Е. Кирхлер [105, с. 14]	Множина психічних процесів і ефектів, загальним ядром яких є те, що людина вибирає ту або іншу поведінку, орієнтуючись на напрямок, очікувані наслідки й витрати енергії.	Визначення має психологічну спрямованість і не розкриває поняття «мотивація», як одну з основних функцій менеджменту.
38	Т. Соломанідіна [187, с. 5]	Це створення таких умов, що регулюють трудові відносини, у рамках яких у працівника з'являється потреба самовіддано працювати, оскільки це для нього єдиний шлях досягнення свого оптимуму в задоволенні потреб.	Використання автором неоднозначних формулювань у визначенні позбавляє дане поняття чіткості й системності.

Закінчення табл. 1.10

1	2	3	4
39	Е. Мерманн [136, с. 11]	Творча сила, яка допомагає індивідові досягати поставлених цілей у роботі й у житті взагалі, вирішувати проблеми й долати перешкоди.	Відсутність чіткості у визначенні, а також використання публіцистичного й науково-популярного стилю, не дозволяє використовувати дане визначення в науково-практичній діяльності.
40	Н. Мазур [131, с. 41]	Зміна системи мотивів людини під цілеспрямованим впливом стимулів.	Автор даного визначення зводить поняття «мотивації» до зміни системи мотивів людини без пояснення механізму трансформації.

багатогранного поняття. Залежно від завдань увага вчених фокусується лише на одній або декількох його характеристиках. При цьому деякі дослідники виділяють основні властивості мотивації без належного обґрунтування.

У результаті проведеного термінологічного аналізу всі дефініції поняття «мотивація» умовно можна розділити на дві групи. Перша група «процесних» визначень мотивації [46; 79; 92; 133; 144; 153; 161; 199; 227; 258] основний акцент зміщує на сукупність послідовних взаємозалежних видів дій з боку менеджменту, спрямованих на активізацію персоналу організації. Друга група «суб'єктних» визначень мотивації [34; 36; 44; 51; 61; 73; 83; 103; 105; 108; 109; 111; 172; 175; 187; 196; 200; 291] спрямована на урахування активності суб'єктів, а також їх потреб, мотивів, інтересів, цілей, спонукань.

Проведемо семантичний аналіз поняття «мотивація». Враховуючи наведені формулювання, оцінюючи їх сутність, порівнюючи відмінності й синтезуючи їх конструктивізм, можна виділити ключові елементи поняття «мотивація». До них належать «процес», «фактор», «спонукання», «діяльність», «потреба», «дія», «ціль», «мотив», «поведінка», «намір», «інтереси», «устремління», «стимул», «умови», «цінність».

Групуючи дані елементи в смислоутворюючі комплекси, які відображають змістовну й сутнісну сторону мотивації, ми можемо визначити її головні складові (наприкінці складової зазначений її порядковий номер у табл. 1.11): «процес спонукання» – цим підкреслюється об'єкт процесу мотивації, у

визначеннях різних авторів даний структурний компонент може бути представлено однією з наступних варіацій:

активізація працівників, процес спонукання до активності й діяльності працівників (1);

«сукупність мотивів» – тут підкреслюється спрямованість процесу мотивації, у визначеннях різних авторів дана структурна компонента може бути представлена однією з наступних варіацій: сукупність потреб, комплекс внутрішніх психологічних умов, стан особистості, сукупність факторів, механізмів і процесів, сукупність стимулів, сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (2);

«досягнення цілей» – у даній структурній складовій мова йде про кінцевий результат процесу мотивації, у визначеннях різних авторів даний структурний компонент може бути представлено однією з наступних варіацій: задоволення потреб, досягнення особистих цілей і цілей організації (3);

«процес впливу» – даний компонент демонструє механізм впливу суб'єкта управління на об'єкт, у визначеннях різних авторів даний структурний компонент може бути представлено однією з наступних варіацій: процес впливу на фактори виробничого й соціального середовища, процес виявлення сил (мотивів) і розробки стимулів, застосування спонукальних мотивів і регулювання трудових відносин, створення стимулів, процес формування мотиву (4).

Проведений семантичний аналіз поняття «мотивація» показав, що залежно від предмета дослідження вчених дане поняття може розглядатися в наступних аспектах: сукупність факторів, що спрямовують та визначають поведінку індивіда; сукупність мотивів; спонукання, що викликає активність організму й визначальне його спрямованість; процес психічної регуляції конкретної діяльності; процес дії мотиву; механізм, що визначає виникнення, напрямки і способи здійснення конкретних форм діяльності; сукупна система процесів, відповідальних за спонукання й діяльність.

Таблиця 1.11

**Семантичний аналіз складових елементів поняття «мотивація» у
визначеннях різних авторів**

№	Автор	Структурний елемент дефініції поняття «мотивація»			
		Процес спонукання (1)	Сукупність мотивів (2)	Досягнення цілей (3)	Процес впливу (4)
1.	П. Маковеев	+	+	+	+
2.	М. Табахарнюк	+	+	–	+
3.	Д. Гринберг	+	–	+	–
4.	А. Поршнев	+	–	+	–
5.	В. Верховин	+	–	–	+
6.	В. Нестерчук	+	+	+	–
7.	М. Мескон	+	–	+	–
8.	Б. Генкин	–	–	+	+
9.	Б. Сербиновський	+	–	+	–
10.	В. Шинкаренко	+	+	+	+
11.	Є. Ільїн	–	+	–	–
12.	В. Петров	+	+	+	+
13.	А. Єгоршин	+	–	+	–
14.	Р. Дафт	+	+	–	–
15.	В. Травін	–	+	+	–
16.	Н. Червінська	+	+	–	–
17.	М. Магура	+	–	+	–
18.	Є. Уткін	–	–	+	–
19.	ВЕС	–	+	+	–
20.	І. Макарова	+	+	+	+
21.	Соціологічний словник	+	+	–	–
22.	А. Вельш	–	+	–	–
23.	Г. Дворецька	+	+	–	–
24.	А. Колот	–	+	–	+
25.	В. Вилюняс	+	+	+	–
26.	А. Єськов	+	+	+	–
27.	Г.Дж. Болт	+	+	–	+
28.	І. Кокорев	+	+	+	+
29.	С. Роббинс	+	–	+	–
30.	А. Занковський	–	+	+	–
31.	Н. Самоукіна	+	+	+	+
32.	М. Дороніна	+	+	+	+
33.	В. Гриньова	+	+	+	–
34.	А. Кибанов	+	+	–	–
35.	А. Ромашов	–	+	–	–
36.	Г. Дмитренко	+	+	–	–
37.	Є. Кирхлер	+	+	–	–
38.	Т. Соломанідіна	+	+	–	–
39.	Е. Мерманн	–	+	+	–
40.	Н. Мазур	–	+	–	+

(«+/-» – наявність/відсутність даного елементу в авторському визначенні)

Дослідження різних підходів до визначення поняття «мотивація» і виділення їх ключових характеристик дозволило уточнити цю дефініцію в такий спосіб: «процес виявлення й використання внутрішніх спонукань і цілей працівника для досягнення стратегічних цілей підприємства». Дана дефініція враховує існуючі підходи до визначення поняття «мотивація», в аспекті сукупності послідовних, взаємозалежних дій (процесний підхід), базується на визначенні цілей і активності суб'єкта мотивації (суб'єктний підхід), та концептуально орієнтоване на досягнення підприємством стратегічних цілей.

Мотивацію, як відзначалося вище, ототожнюють із внутрішнім спонуканням, із внутрішньою регуляцією діяльності, що включає не тільки потреби й інтереси, але й життєві орієнтації й домагання, оцінки й задоволеність – тобто все те, що характеризує значимість речей та явищ для людини й що, відповідно до цього, направляє її діяльність. Мотив і мотивація представляються, таким чином, як вираження активності суб'єкта. Отже, доцільно розглянути системні властивості та взаємовплив активності та мотивації.

В психології активність виступає у співвідношенні з діяльністю, і проявляється як «динамічна умова її становлення, реалізації та видозміни, як властивість її власного руху» [110, с. 10]. Вона характеризується мірою обумовленості дій, що виконуються; специфікою внутрішніх станів суб'єкта безпосередньо в момент дії; довільністю, тобто обумовленістю метою суб'єкта; надситуативністю, тобто виходом за межі початкових цілей; значною стійкістю діяльності по відношенню до визначеної мети.

В теорії управління соціально-економічними системами під активністю розуміють властивість та можливість суб'єкта цілеспрямовано обирати свій стан (В. Бурков) [39, с. 8]. Втім, таке визначення є дуже загальним й таким, що не дозволяє диференціювати саме творчу активність.

Дещо інше визначення активності пропонує Д. Новіков: «активність – це загальна характеристика живих істот, їхня власна динаміка як джерело перетворення або підтримки ними життєво важливих зв'язків з навколишнім

світом, властива живій істоті здатність до самостійної сили реагування, у вузькому розумінні – здатність до самостійного вибору певних дій (включаючи вибір станів, повідомлення інформації тощо)» [149, с. 538].

Характеризуючи зміст поняття «активність», А. Новіков та Д. Новіков виділяють наступні рівні активності особистості:

ситуативна активність. Вона викликається до життя для рішення окремих часткових завдань, але погашається при їхньому розв'язанні. Наступний етап вимагає нової активності, нових рішень;

надситуативна активність – здатність особистості підніматися над рівнем вимог ситуації, ставити цілі, надлишкові з погляду поточного завдання;

творча активність – самостійна постановка проблем і їхнє розв'язання [148].

Традиційне економічне розуміння активності з часів А. Сміта полягає в розумінні її як здатності суб'єктів діяти у відповідності зі своїми економічними інтересами. Власний інтерес, егоїзм, «однакове у всіх людей постійне й незникаюче прагнення покращити своє становище» є головною рушійною силою, що зумовлює поведінку «економічної людини» [184]. Так, представник пізнього меркантилізму Дж. Стюарт в «Дослідженні основ політичної економії» (1767 р.) зазначав: «Принцип власного інтересу – буде провідним принципом мого предмета... Це єдиний мотив, яким державний діяч повинен користуватися, щоб залучити вільних людей до планів, які він розробляє для свого уряду» [8]. Надалі в залежності від методологій наукових шкіл змінювалося уявлення про структуру та походження цього інтересу, проте сутність його як першоджерела економічної активності збереглася й до сьогодні. Такий підхід може бути корисним для побудови значно спрощеної поведінки людини в ситуації обміну, проте для моделювання трудової поведінки сучасного працівника підприємства він є вкрай обмеженим.

Специфічною особливістю мотивації сучасного працівника є інтелектуальна активність, яка за визначенням Д. Богоявленської та І. Сусоколової, розуміється як інтегральна властивість особистості, що

забезпечує її здатність до ситуативно нестимульованої продуктивної діяльності [164, с. 159]. Отже, активність є центральним поняттям, що дозволяє пояснити та прогнозувати трудову поведінку працівника, а вивільнення особистісної активності є головною передумовою творчих дій, яке повинне забезпечуватись сукупністю внутрішніх чинників мотивації.

Відсутність єдиного категоріально-понятійного апарата в області теорії мотивації, його постійний розвиток і доповнення, а також розмаїття поглядів різних учених у цій сфері актуалізують необхідність його структурування й визначення взаємозв'язків між його основними елементами. Так, наприклад, автор роботи [216] робить висновок, що поняття «мотивація» було введено в науці для позначення етапу переходу від усвідомлення мети діяльності до самої діяльності. Аналізуючи даний висновок, необхідно відзначити, що цінність цього поняття полягає в розкритті й формалізації складних причинно-наслідкових зв'язків, утворених між його основними структурними елементами.

При визначенні поняття «мотивація» деякі автори [36; 129; 153] допускають певні термінологічні неточності, пов'язані з ототожнення таких понять як «мотив» і «стимул», а також «мотивація» і «стимулювання». У цьому випадку необхідно зупинитись більш докладно на визначенні даних понять в аспекті їх взаємозв'язку й відмінностей.

Питанням мотивації праці, присвячені роботи багатьох відомих вітчизняних і закордонних учених, які вважають, що даний процес передбачає розподіл благ між об'єктами управління відповідно до досягнутих результатів діяльності, а також створення умов, у результаті яких активна трудова діяльність, спрямована на одержання конкретних кінцевих результатів, стає необхідною й достатньою умовою задоволення потреб працівника [6; 26; 52; 68; 79; 105; 144; 159].

Для розуміння сутності процесу мотивації в контексті даного дослідження необхідно більш докладно зупинитись на визначенні поняття «потреба». Наявність безлічі визначень і класифікацій потреб, обумовлена якісним різноманіттям існуючих в об'єктивній реальності потреб, а також

існуванням різних підходів до визначення сутності даного поняття. Проаналізуємо кілька розповсюджених підходів до визначення поняття «потреба».

В етимологічному словнику російської мови зазначається, що це слово, виникло в старослов'янській мові й походить від «трѣбити» – «уживати, бідувати». З негативною приставкою «не» це слово набуває значення не «непотрібний», а «непристойний» [229, с. 312].

В енциклопедичному словнику поняття «потреба» розуміється як, нестаток у чому-небудь, об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності й розвитку організму, людської особистості, соціальної групи, суспільства в цілому; внутрішній побудник активності. Потреби діляться на біологічні, властиві тваринам і людині, і соціальні, які носять історичний характер, залежать від рівня економіки й культури. Усвідомлені суспільством, соціальними групами, спільнотами й індивідами потреби виступають як їхні інтереси. У психології потреби – особливий стан психіки індивіда, що відчувається або усвідомлюється їм як «напруга», «незадоволеність», – відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами його діяльності; виявляється в потягах і мотивах. Потреби динамічні, мінливі, на базі задовільнених потреб виникають нові, що пов'язані із включенням особистості в різні сфери й форми діяльності. Потреби особистості утворюють немов би ієрархію, в основі якої вітальні (у їжі тощо), наступні ж її рівні складають соціальні потреби, вищий прояв яких – це потреби в самореалізації, самоствердженні, тобто у творчій діяльності [185, с. 894].

У словнику російських синонімів і подібних за змістом виразів синонімом поняття «потреба» є категорія «нестаток» [7, с. 292], яка має наступний синонімічний ряд: «потреба, необхідність, обов'язок, потреба; злидні, бідність, нестача, відсутність, убогість, крайність» [7, с. 225].

У тлумачному словнику російської мови С. Ожегова аналог поняття «потреба» – «нестаток» розглядається у двох значеннях: необхідність (дефіцит) і потреба в чому-небудь [150, с. 448]. У даному контексті поняття «нестаток» і

«потреба» тісно пов'язані одне з одним, проте, це різні поняття за ступенем необхідності, так наприклад поняття «нестаток» є більш близьким до таких своїх аналогів, як «позбавлення, бідність, нестача, убогість, крайність», а поняття «потреба» утворює синонімічний ряд з такими словами, як «попит, відсутність».

Є. Ільїн у своїй роботі «Мотивація й мотиви» розглядає потреби як предмет задоволення нестатку [92, с. 28]. Тобто в його трактуванні поняття «потреба» ототожнюється із предметом її задоволення. Втім, існуюча потреба може бути задоволена різними засобами й саме тому подібні ототожнення є некоректними.

Людина далеко не завжди прагне працювати з високою віддачею. Вона готова максимально реалізувати в праці свій потенціал – свої здатності, досвід, знання, ділові якості – лише тоді, коли робота й винагорода, яку вона отримує в результаті, дозволяють задовольнити найважливіші потреби. Психологи розглядають потреби як нестаток людини в чомусь необхідному для підтримки нормальної життєдіяльності, чого вона у даний момент не має. Люди мають безліч самих різних потреб і схильні до розширення їх кола [51].

В. Сладкевич визначає потребу як нестаток у чомусь необхідному для життєдіяльності й розвитку організму, як неусвідомлені установки людини на здійснення певних дій для підтримки життєдіяльності, а також як основні сили активності індивіда при взаємодії з навколишнім середовищем [182, с. 17].

У роботі [219, с. 54] поняття «потреба» розглядається, як цінність. Автор робить висновок, що існуючий в економічній теорії підхід, який поєднує проміжні й кінцеві потреби є більш адекватним, чим підхід, який використовується в ряді наук про людину (психологія, соціологія тощо). Даний підхід дозволяє розглянути взаємодію потреб індивіда з потребами соціуму.

Російський учений Є. Уткін визначає «потребу» як бажання й прагнення до певного результату, тобто це те, що перебуває усередині людини. Потреби являють собою щось загальне для різних людей, але в той же час вони мають індивідуальний прояв у кожного окремо [200, с. 15].

Вітчизняний учений А. Колот [109, с. 5] ототожнює, потребу зі станом, який виникає в результаті порушення в індивіда душевної рівноваги, а О. Ромашов розглядає потреби як прагнення до збереження рівноваги з навколишнім середовищем [172, с. 116].

У філософському енциклопедичному словнику [209, с. 452], поняття «потреба» розглядається, як спрямованість на здійснення певних дій для підтримки життєдіяльності, забезпечення власної цілісності, а Л. Владимірова вважає потреби необхідною умовою існування людини [53, с. 254].

В. Нестерчук розглядає потреби, як необхідність, яку відчуває людина на певному етапі життя й розвитку, що проявляється у формі мотивів поведінки особистості, соціальної групи, суспільства в цілому [144, с. 60]. На думку Г. Дмитренко [73, с. 38], потреби активізують організм, спрямовують його на пошук того, що в цей момент необхідно.

С. Шапіро у своїй роботі [223] дає наступне визначення «потреби» стосовно до трудової діяльності: «стан людини, що виступає джерелом її активної діяльності та створюється нестатком, який вона відчуває стосовно предметів, необхідних для її існування» [223, с. 8].

К. Маркс і Ф. Енгельс [134, с. 119] вказують, що потреби виступають, як рушійна сила поведінки людини, і є передумовами всякої діяльності, оскільки всі потреби людини соціально детерміновані.

Отже, узагальнюючи, зазначимо: потреби слід визначати, як динамічний комплекс невідповідностей між бажаними й реальними відчуттями індивіда, що обумовлює прагнення до досягнення певного результату й забезпечення нормальних умов для життєдіяльності й розвитку. Потреби визначають напрямок діяльності індивіда, координують його поведінку, мислення й почуття. Незважаючи на велику різноманітність потреб, можна зазначити їх загальні властивості: вони завжди спрямовані на щось конкретне; вони періодично виникають знову, тобто носять циклічний характер; більшість своїх потреб людина задовольняє тільки за допомогою певних предметів.

Термінологічна неоднозначність розуміння поняття “потреба” призвела до появи великої кількості класифікацій потреб, що характеризують мотиваційний базис поведінки індивіда в різних площинах (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Класифікація потреб у роботах закордонних і вітчизняних авторів

№	Автор, джерело	Класифікаційний критерій чи ознака	Сутність
1	2	3	4
1.	К. Альдерфер [233, с. 152]	Існування	Фізіологічні потреби
		Спілкування з іншими	Соціальні потреби
		Ріст і розвиток	Потреби в самореалізації, у повазі
2.	Д. Макклеланд [274, с. 236]	Успіх	Прагнення людини досягати поставлених цілей більш ефективно, ніж колись
		Влада	Прагнення впливати на поведінку людей, впливати на них, брати на себе відповідальність за їхні дії
		Причетність	Реалізується через пошук і встановлення добрих відносин з оточуючими, одержання від них підтримки
3.	А. Маслоу [272, с. 114]	Фізіологічні	Потреби людини в їжі, воді, сні, теплі, сексі, житлі
		Захищеності й безпеки	Потреба в забезпеченні захисту від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього середовища й упевненість, що ці потреби будуть задоволені в майбутньому
		Соціальні	У зв'язках з людьми, у любові, у підтримці з боку оточуючих, визнанні заслуг людини, приналежності її до тієї або іншої спільності
		Повага й визнання	Потреба бути шанованим іншими й мати впевненість у собі
		Самовираження	Потреба працювати в міру своїх можливостей
		Знання	Потреба пізнати більше
		Естетичні	Потреба одержати задоволення від спостереження гарних речей
4.	Л. Портер [288, с. 35]	Безпека	Аналогічно потребам А. Маслоу
		Соціальні	
		Повага	
		Автономія	
		Самореалізація	

Продовження табл. 1.12

1	2	3	4
5.	Г. Мюррей [278, с. 38]	Психогенні потреби	Агресія, домінування, досягнення, захист, гра, незалежність, пізнання, придбання, секс, приниження, повага й ін.
6.	Е. Фромм [213, с. 256]	Соціальні потреби	Людські зв'язки, самоствердження, прихильність, самосвідомість, потреба в системі орієнтації й об'єкті поклоніння
7.	Пітер Р. Діксон [71, с. 284]	Фізіологічні	Здоров'я, фізична форма, краса, продовження роду, секс, безпека, спрага, голод, пересування, сон
		Емоційні	Любов, дружба, задоволення, гумор, агресія, влада
		Інтелектуальні	Цікавість, вирішення проблем, освіта, контроль, творчість, істина
		Духовні	Умиротворення, філософія, патріотизм, ритуал, комплекс провини
8.	А.М. Колот [70, с. 6]	За природою	Первинні (фізіологічні або генетичні); Вторинні (психологічні, усвідомлені досвідом)
		За суб'єктом прояву	Особисті, групові, колективні, суспільні
		За кількісною визначеністю й можливостям задоволення	Абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені
		За характером й причинами виникнення	Матеріальні, трудові, статусні
9.	В.П. Сладкевич [143, с. 20]	За природою	Первинні, вторинні
		За походженням	Природні, культурні
		За ступенем важливості для людини	Домінуючі, другорядні
		За ступенем усвідомлення людиною	Усвідомлені, неусвідомлені
		Стосовно внутрішньої або зовнішньої сфери розвитку	Індивідуальні, соціальні, змішані (індивідуально-соціальні)
		За характером предмета	Матеріальні, духовні
	А.М. Леонтьєв [84, с. 21]	За природою	Первинні, вторинні
		За необхідністю й залежністю організму від об'єкта	Предметні, функціональні
		За характером предмета	Матеріальні, духовні, соціальні
10.	В.П. Сімонов [58, с. 42]	за характером предмета	Привітальні, ідеальні, соціальні
		Відповідно до задоволення предметних потреб	Потреба в озброєності, Потреба в подоланні перешкоди
11.	А.В. Петровський [129, с. 85]	За походженням	Природні, культурні
		За характером предмета	Матеріальні, духовні

Закінчення табл. 1.12

1	2	3	4
12.	В.Р. Веснін [23, с. 356]	За природою	Первинні, вторинні
		За походженням	Природні, соціальні, уроджені, Придбані
		За характером предмета	Матеріальні, нематеріальні
13.	А.М. Романів [90, с. 86]	Абсолютні	Потреба в їжі, одязі, духовному розвитку, інформації
		Відносні	Дійсні, платоспроможні
14.	В.М. Гриньова [36, с.6]	За походженням	Первинні, Вторинні: (матеріальні, Духовні, соціальні)
		За ступенем важливості для людини	Домінуючі, другорядні
		За ступенем усвідомлення людиною	Усвідомлені, неусвідомлені
		За кількісною визначеністю й можливістю задоволення	Абсолютні, дійсні, платоспроможні, Задоволені
		За суб'єктивними проявами	Потреби суспільства, потреби населення (колективні, особисті)
15.	Н. Мазур [130, с. 130]	Стохастичні	Випадкові, які не регулюються суб'єктом управління (роботодавцем, менеджером)
		Цілеспрямовані	Прямого впливу суб'єкта управління, детерміновані
16.	Авторське доповнення	За часом виникнення	Реактивні, інактивні, проактивні, інтерактивні
		За якісною структурою	Результативні, ефективні, антиціпативні
		За рівнем сформульованості	Сформульовані, не сформульовані

Враховуючи, що трудову поведінку в кожному конкретному випадку обумовлює індивідуальний комплекс взаємопов'язаних та виражених різною мірою потреб, для досягнення цілей дослідження можуть бути використані лише ті критеріальні ознаки, які відповідають основним принципам наукового дослідження, а саме: дозволяють побудувати строго визначену ієрархію потреб (тобто, припускають можливість кількісного вимірювання ступеня актуальності потреби та порівняння з іншими); визнання її вірогідності й справедливості в різних аспектах трудової поведінки і суспільного життя працівника (економічному, управлінському, соціально-психологічному тощо); простота й однозначність для проведення експертного оцінювання (наявність інструментарію та однозначних процедур обробки отриманих даних).

Потреби проявляються в мотивах, що спонукують людину до діяльності. Саме мотив визначає дії, які необхідно здійснити для задоволення потреби. Зв'язок потреби й мотивів полягає також у тому, що потреби реалізуються в діяльності за допомогою мотивів. Складні види діяльності як правило, відповідають не одному, а декільком взаємодіючим мотивам, тому, дуже складно визначити, які мотиви є домінуючими в мотиваційному процесі людини в конкретних умовах. У зв'язку із цим розуміння логіки мотиваційного процесу не забезпечує ефективного управління ним, тому що невизначеність мотивів дозволяє тільки здогадуватися, які з них переважають, однак у конкретному вигляді їх виділити досить складно [77]. Виходячи із цього наступним елементом аналізу категорій і понять, пов'язаних з мотиваційною системою підприємства є поняття «мотив».

В енциклопедичному словнику поняття «мотив» визначається, як те, що спонукає до діяльності людини, заради чого вона відбувається. У широкому значенні до мотивів у психології відносять потреби й інстинкти, потяги й емоції, установки й ідеали [185, с. 622].

Філософський словник визначає поняття «мотив», як джерело активності людини, що обумовлює діяльність, усвідомлене спонукання, що обумовлює дію для задоволення якої-небудь потреби людини [208, с. 344].

Психологічний словник розглядає мотив як спонукання до дії, що стало усвідомленим [110, с. 245].

Вітчизняний фахівець в сфері мотивації А. Єськов, дає наступне визначення мотиву: «те, що належить самій людині, є її особистою властивістю, спонукає до певного типу поведінки щодо задоволеності виникаючих потреб, реалізації своїх інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних очікувань» [82, с. 32].

В. Нестерчук визначає поняття «мотиву» як причину, підставу до будь-якої дії або вчинку. Мотив виступає суб'єктивним явищем, усвідомленням учинків, які, зрештою, перетворюються в постановку мети, що спонукує людину до дії [144, с. 59].

Американські класики в сфері мотивації визначають поняття «мотив» у такий спосіб, А. Маслоу: «Мотив виражається в стані фізіологічного розбалансування потреби» [272, с.36], Д. Макклелланд під мотивом розуміє сильну афективну асоціацію, що характеризується передбаченням цільової реакції, яка заснована на минулій асоціації певних ознак із задоволенням або болем» [274, с.466], В. Врум вкладає наступний зміст у поняття «мотив»: процес, керуючий вибором, що здійснюється індивідом серед альтернативних форм довільної активності [303, с.147].

А. Єгоршин дає наступне визначення мотиву: «те, що викликає певні дії людини, її внутрішні й зовнішні рушійні сили» [79, с. 379].

Вітчизняний фахівець в сфері мотивації Н. Мазур [130, с. 128] дає наступне визначення поняття «мотив»: «...внутрішня спонука людини, що має певні потреби й переслідує певні цілі». Г. Дмитренко [73, с. 39] визначає мотив, як предмет, засіб задоволення потреби.

А. Пригожин розглядає поняття «мотив», як цілеспрямовану активність, обумовлену потребами, і дає наступне визначення: «...прагнення задовольнити певну потребу» [162, с. 76].

В. Сладкевич [182] приводить кілька дефініцій поняття «мотив», а саме: «внутрішнє спонукання особистості до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб»; «сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність людини й визначають її спрямованість»; «усвідомлювані причини вибору дій і вчинків людину» [182, с. 23].

А. Леонтьєв розглядає поняття «мотив», як образ об'єкта, який задовольняє потребу, і дає наступне визначення: «об'єкт (що сприймається або тільки мислиться, уявляється), у якому конкретизується потреба і який утворює її предметний зміст» [120, с. 25].

Проведене дослідження визначень поняття «мотив» у роботах різних авторів, дозволяє зробити висновок, що за змістовним наповненням всі формулювання можна розділити на наступні групи:

предметний зміст потреби, для задоволення якої суб'єкт здійснює активну спрямовану діяльність, а також предмети потреби, на які спрямована діяльність [73; 79; 110; 120; 182; 303];

усвідомлені внутрішні спонукання особистості до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб [82; 162; 182; 272];

прагнення людини одержувати ті або інші блага [144; 185].

Отже, мотив можна визначати як «прагнення індивіда задовольнити певну потребу, пов'язане з вибором з різних варіантів поведінки найбільш адекватного для досягнення поставленої мети».

Сила впливу мотиву, обумовлена ступенем актуальності тієї або іншої потреби для працівника, може бути різною й викликати як спрямовану, так і ненаправлену активність людини [196]. Тому, чим сильніше прагнення працівника одержати те або інше благо, тим більш суттєвою є потреба в ньому і тим активніше діє працівник.

Як правило, у процесі участі в трудовій діяльності людина, маючи різні потреби, інтереси й цінності, порівнює їх із трудовою ситуацією й за допомогою мотивів обирає найбільш важливі. Мотив спонукає людину до дії, перебуває всередині неї, фіксує, що і як необхідно зробити [61]. Інструментами, що активізують дію певних мотивів, є стимули, що представляють собою компенсацію запропоновану підприємством працівникові за його працю. Отже, наступним елементом термінологічного аналізу є поняття «стимул».

У роботі [131] представлені результати дослідження 55 літературних джерел економічного, психологічного й соціологічного напрямків, енциклопедичних видань і тлумачних словників, які свідчать, що у вітчизняній літературі 1960-1990 років здебільшого зустрічаються поняття «стимул», «стимулювання», а протягом останнього десятиліття, з появою великої кількості зарубіжної літератури, почали досить широко використовуватися терміни «мотив», «мотивація», часто витісняючи й замінюючи собою зазначені поняття.

Широке поширення також набула точка зору про тотожність змісту понять «мотив» і «стимул». Втім, останнє є некоректним. Стимули характеризують певні блага, мотиви – прагнення людини одержати їх. Стимули – це зовнішні спонукання, що мають цільову спрямованість, мотив – це теж спонукання до дії, але в його основі може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративні розпорядження), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх) [61].

У тих випадках, коли поняття «мотив» і «стимул» ототожнюються, їм переважно приділяється роль спонукання. Мотив визначений як спонукання в 61%, стимул – в 55% випадків; мотивація – як спонукання в 66%, стимулювання – в 27% випадків [131, с. 40]. Для визначення сутності цих ключових понять і їх розмежування, необхідно провести дослідження етимології поняття «стимул» і його використання в різних галузях знань.

Людина реагує на безліч стимулів не усвідомлено, її реакція може й не зазнавати свідомого контролю. Однак у мотив стимул перетворюється тільки тоді, коли він усвідомлений людиною, прийнятий нею. Тому, спонукальною силою та або інша форма стимулювання праці стає тільки у випадку її відповідності будь-якій потребі людини [61].

В. Нестерчук розглядає стимул як спонукання до дії, що на відміну від мотиву, сформоване зовнішніми факторами, які, у свою чергу, підрозділяються на матеріальні й моральні стимули [144, с. 59]. Ю. Тихонравов дає наступне визначення: «стимул – це образ предмета задоволення потреби» [195, с. 237].

В енциклопедичному словнику стимул (від лат. *stimulus*, букв. – гострий ціпок, яким поганяли тварин, стрекало), спонукання до дії, спонукальна причина поведінки [185, с. 986].

У словнику російських синонімів і подібних за змістом виразів приводиться наступний синонімічний ряд поняттю «стимул», а саме: «збудження, спонукання» [7, с. 375].

Т. Соломанідіна визначає «стимул», як основний і традиційний елемент управління людськими ресурсами, що є зовнішнім спонуканням до діяльності [187, с. 48].

Л. Владимірова під стимулами розуміє інструмент, за допомогою якого утворюється залежність між внутрішньою й зовнішньою мотивацією людини, між її внутрішніми прагненнями й сприятливими зовнішніми обставинами, які викликають заохочення (покарання) працівника [53, с. 257]. Н. Мазур під стимулом розуміє зовнішній вплив на діяльність і поведінку індивіда [131, с. 42].

В. Сладкевич дає наступне визначення стимулам: «зовнішні подразники, що сприяють підвищенню в діях людини інтенсивності певних мотивів». До стимулів автор відносить винагороду, підвищення по службі, управлінський вплив керівника, страх, відповідальність, прагнення до самовираження й багато іншого [182, с. 30].

Аналіз різних дефініцій поняття «стимул», дозволяє сформулювати наступне визначення: «зовнішні фактори, які впливають на поведінку індивіда, що й спонукують його до досягнення цілей організації».

Наступним елементом термінологічного аналізу є поняття «стимулювання». Н. Мазур під стимулюванням розуміє процес вибору й застосування стимулів, здатних сформувати в людини систему мотивів до очікуваних дій [131, с. 40].

Російський учений, що спеціалізується на питаннях управління персоналом А. Кибанов розглядає стимулювання як сукупність вимог і відповідну їм систему заохочень і покарань, за допомогою якої відбувається цілеспрямований вплив на поведінку персоналу [103, с. 490].

В. Сладкевич визначає стимулювання, як “процес використання конкретних інструментів для користі людини й організації” [143, с. 30]

У роботі [53, с. 259] під стимулюванням праці автор розуміє систему приведення обраних стимулів у певну супідрядність для забезпечення досягнення цілей колективу й опосередковано – суспільства.

Узагальнення економічної літератури [6; 26; 52; 68; 105; 144; 159] дозволяє зробити висновок, що процес стимулювання праці, що передбачає

вплив на робітника за допомогою використання його потреб, інтересів, бажань, цілей, реалізується через створення умов трудової діяльності, що спонукають людину діяти певним чином.

О. Виханський вважає, що “стимулювання принципово відрізняється від мотивування. Суть даної відмінності полягає в тому, що стимулювання – це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування” [52, с. 102]. Отже, мотивація – це більш широке поняття, яке включає стимулювання як один з методів.

Урахування емоційної складової мотивації для сфер діяльності, що мають справу з організацією та вивільненням творчої активності людини, на нашу думку, може органічно доповнити мотиваційний механізм, дозволяючи враховувати вплив ірраціональних чинників на поведінку людини в процесі діяльності. Це означає, що одним із ключових пунктів мотивації повинно стати використання емоцій.

Окремі аспекти мотивації, що пов’язані зі значним рівнем емоційності та які представляють значний інтерес для розуміння процесу мотивації інноваційно активного персоналу стали предметом дослідження в межах організаційної психології:

порушення імпліцитного або психологічного контракту (Е. Моррісон, С. Робінсон) [277], а також його вплив на менеджмент людських ресурсів (П. Спарроу, К. Купер) [298];

дефіцит довіри й зміна характеру довіри в організації (Р. Крамер, Т. Тайлер [266], П. Херріот [259], Д. Ходкінсон [217], Р. Шо [228]);

сприйняття неупередженості (або її дефіцит) і роль організаційної справедливості при розподілі відповідальності за події, які негативно впливають на матеріальний й/або психологічний добробут (Р. Фолгер, Р. Кропанзано) [253];

потреба в кращій ретроспективній смислопобудові й безперервному створенні реальності в складному й неоднозначному організаційному світі (К. Вейк) [306];

необхідність зробити індивідуальні знання й груповий досвід більш ясними й зрозумілими (П. Спарроу [299], Б. Стоу [189]).

Втім, більшість дослідників акцентують свою увагу на соціально-психологічних аспектах прояву емоцій як складової взаємовідносин і мікроклімату в колективі, на подоланні конфліктності [128; 268; 301] або ж визначають характеристики оптимального функціонального стану працівника [94; 191; 252]. Отже, залишаються недослідженими методи використання емоцій як показника мотивації працівників та чинника, що її обумовлює. З огляду на це, для визначення потенційних можливостей використання емоцій в мотиваційних процесах, доцільно здійснити термінологічний аналіз поняття «емоції» в сучасній науці (табл. 1.13).

Незважаючи на різні тлумачення, що використовуються психологами та філософами чи фахівцями з маркетингу при визначенні емоцій, суть їх проявляється в тому, що це – особливий клас суб'єктивних психологічних станів, який проявляється або в переживанні, або в переживанні відносин. Також емоції являють собою засіб, який дозволяє живим істотам визначати біологічну значимість об'єктів, процесів та явищ для організму.

Емоції передбачають процес, спрямований на задоволення потреби, мають прогностичний та коригуючий поведінку характер. Емоції виражають зміст ситуації для людини з погляду актуальної в даний момент потреби, значення для її задоволення майбутньої дії або діяльності та виконують різноманітні функції (табл. 1.14). Емоційні потреби, на відміну від раціональних, спрямовані на досягнення соціальних і екологічних (у більшості суспільно-значимих) цілей і характеризують як ефективні, так і афективні дії, що полягають у досягненні певного суспільного становища [231].

Хоча наявність потреби є обов'язковою умовою виникнення емоції, вона не є єдиною і достатньою. Згідно з інформаційною теорією емоцій П. Симонова [180; 181], емоція – це відображення мозком величини потреби й імовірності її задоволення в даний момент.

Таблиця 1.13

Аналіз визначення поняття «емоція»

Автор чи джерело, визначення	Сутність визначення
У. Джемс: Емоція є прагнення до почуттів [70, с. 272]	Джерело активності
Великий енциклопедичний словник: Емоції – це реакції людини та тварин на вплив внутрішніх та зовнішніх подразників, що мають ярко виражене суб'єктивне забарвлення та охоплюють усі види чуттєвості й переживань [37, с. 1562]	Суб'єктивно-рефлексивний характер емоційних процесів
Філософський словник: Почуття (емоції) – це переживання людиною свого ставлення до оточуючої дійсності (до людей, їх вчинків, до будь-яких явищ) та до самого себе [209]	Ототожнення емоцій зі ставленням
П. Анохін: Емоції – фізіологічні стани організму, що мають яскраво виражене суб'єктивне забарвлення, що охоплює всі види відчуттів і переживань людини – від страждань, що глибоко травмують, до високих форм радості й соціального життєвідчуття» [11, с. 339]	Ототожнення емоцій з суб'єктивними переживаннями фізіологічного стану організму
О. Леонтьєв: Емоції – особливий клас психічних процесів і станів, пов'язаних з інстинктами, потребами й мотивами. Емоції виконують функцію регулювання активності суб'єкта шляхом відображення значимості зовнішніх і внутрішніх ситуацій для здійснення його життєдіяльності [119, с. 553]	Емоції як елемент в системі регулювання активності людини
Б. Додонов: Емоції – діяльність оцінювання інформації, що надходить до мозку, про зовнішній і внутрішній світ, яку відчуття й сприйняття кодують у формі суб'єктивних образів [74, с. 29]	Акцентування оцінно-інформаційної функції емоцій
П. Сімонов: Емоція є відображенням мозком людини й тварин якої-небудь актуальної потреби (її якості й величини) і ймовірності (можливості) її задоволення, яке мозок оцінює на основі генетичного й раніше придбаного індивідуального досвіду [181, с. 20]	Акцентування оцінно-інформаційної функції емоцій
Р. Немов: Емоції – особливий клас суб'єктивних психологічних станів, що відображають у формі безпосередніх переживань, відчуттів приємного або неприємного, відношення людини до світу й людей, процес і результати її практичної діяльності [143, с. 436]	Емоції як психологічний стан відображення ставлення людини
Є. Ільїн: Емоція – це рефлексорна психовегетативна реакція, пов'язана з проявом власного суб'єктивного пристрасного відношення (у вигляді переживання) до ситуації та її результату, що сприяє організації доцільної поведінки в цій ситуації [91, с. 50]	Експресивно-оцінна роль емоцій в організації доцільної поведінки
О. Петровський, М. Ярошевський: Емоції – це психічне відображення в формі безпосереднього пристрасного переживання життєвого смислу явищ і ситуацій, зумовленого відношенням їх об'єктивних властивостей до потреб суб'єкта [110, с. 407]	Рефлексорно-оцінна функція в процесі задоволення потреб суб'єкта
К. Ізард: Емоція – це дещо, що переживається як почуття, що мотивує, організує та спрямовує сприйняття, мислення та дії людини [88, с. 27]	Джерело мотивації та інструмент самоорганізації
А. Чаудхурі: Емоції належать до основних первинних мотивацій, що впливають на стан людини й саме вони здійснюють великий вплив на наш вибір товарів та послуг, а також на те, як ми сприймаємо комерційні звернення [218, с. 20]	Мотивуючий чинник, та критерій оцінки

Таким чином, існує залежність інтенсивності емоційної реакції від сили потреби і розмірів дефіциту або приросту прагматичної інформації, необхідної для досягнення мети (задоволення потреби). Отже, інформація є важливим інструментом впливу на характер емоціонального реагування людини та може бути використана в менеджменті для актуалізації певних емоцій, а отже – для впливу на мотиваційну сферу, активність та спрямованість діяльності працівника.

Таблиця 1.14

Функції емоцій (узагальнено з використанням [33; 74; 91; 165; 176; 179])

Функція емоцій	Характеристика
Інформаційна	Емоції є критерієм оцінки подій
Ціннісна	Переживання різних емоцій має різну привабливість для людини
Попереджувальна	Емоції, що виникають сигналізують і мобілізують людину на подолання труднощів
Регулююча	Емоції регулюють поведінку шляхом впливу на функцію уваги. Вони переорієнтують фокус уваги на те, що представляє найбільшу важливість. Можуть також переривати й переорієнтувати процес діяльності
Спонукаюча	Позитивні емоції визначають прагнення людини до дій, що їх викликають. Негативні – прагнення уникнути таких дій

Існують різні класифікації емоцій, що дозволяють характеризувати емоційні прояви людини, їх особливості у виробничій діяльності (табл. 1.15).

Узагальнюючи, емоції в контексті вирішення завдань мотивації визначимо як реакції людини на вплив внутрішніх та зовнішніх подразників, що проявляються як фізіологічні стани організму, характеризують відношення до подразника та його інтенсивність, і які є регуляторами активності працівника.

Фахівці з інженерної психології В. Бодров та В. Орлов стверджують, що особливості прояву емоцій і стан, ступінь виразності та вибірковість когнітивних процесів перебувають у взаємній залежності, а когнітивні процеси і емоції пов'язані через поведінку суб'єкта, обумовлену його відношенням до

стимулів навколишнього середовища [33, с. 43]. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що цілеспрямована зміна емоційного стану дозволить досягти інтенсифікації когнітивних процесів, які характерні для творчої діяльності працівників, що задіяні в процесі створення цінності на підприємстві.

Таблиця 1.15

Класифікації емоцій (узагальнено з використанням [56; 88; 91; 181; 230])

Основа класифікації	Класи емоцій
Тривалість та інтенсивності переживань	Власне емоції; афекти; настрої; почуття
Характер переживань та виконуваних функцій	Негативні (схиляють людину до зміни ситуації) Позитивні (заохочують досягнення визначених цілей)
Специфіка переживань та експресивних форм виразу	Базові емоції: гнів, радість, смуток, подив, цікавість, відраза, жах та інші
Місце виникнення в процесі діяльності	Емоції потреби діяльності Емоції цілі діяльності Емоції процесу діяльності
Характер мобілізуючої дії на організм	Стенічні Астенічні
Характер потреб, що викликають емоції	Первинні (базові): радість, жах, ... Вторинні (інтелектуальні): інтерес, хвилювання,...
Структура емоції	Прості Комплексні (утворюються одночасним переживанням кількох простих)
Тип емоційної спрямованості	Праксичні, комунікативні, альтруїстичні, естетичні, гностичні, глоричні, гедоністичні, романтичні, пугнічні, акізитивні
Характер джерела виникнення емоції	Ведучі (викликаються потребою) Ситуативні (викликаються опосередкованою дією мотиваційних механізмів)

В сучасному менеджменті використанню емоцій працівників для підвищення ефективності процесів створення цінності організації присвячені дослідження, що відбуваються в рамках концепції емоційного інтелекту (EI), результати яких можуть бути використані для уточнення місця емоцій в мотиваційних процесах інноваційно активного персоналу (Д. Гоулмен [60], М. Кетс де Вріс [60102], Р. Бар-Он [239], Д. Боядис [242], П. Саловей [294], Д. Люсін [127], А. Доронін [75] та інші).

За визначенням автора терміну «емоційний інтелект» Д. Гоулмена, «EI – це здатність людини витлумачувати власні емоції й емоції оточуючих для того,

щоб використовувати отриману інформацію для реалізації власних цілей» [256]. Від ЕІ залежить, наскільки людина вміє розуміти себе й інших, взаємодіяти з оточуючими, приймати рішення. Однак, Д. Гоулмен зосереджує свою увагу лише на розвитку здібностей менеджера до саморегуляції та інтерпретації індивідуальних емоційних проявів оточуючих, залишивши поза увагою пошуки шляхів активного впливу на емоційні стани працівників для вирішення мотиваційних завдань.

Інший дослідник – Р. Купер, вважає, що в основі ЕІ – «здатність почувати, розуміти й ефективно застосовувати силу й розум емоцій як джерело людської енергії, інформації, довіри, творчості, відносин і впливу» [247]. «Енергетичне» розуміння ЕІ є гарною метафорою в бізнесі, проте її досить важко формалізувати та застосувати до неї будь-які кількісні виміри.

Р. Бар-Он під емоційним інтелектом розуміє усі не когнітивні здібності, знання й компетентність, що дають людині можливість успішно справлятися з різними життєвими ситуаціями [239]. Тобто акцент зроблено на функції соціальної адаптації, що в контексті створення цінності означає перш за все здатність адаптуватися до середовища організації та вимог і очікувань клієнтів.

Доктор економіки амстердамського університету М. Кетс де Вріс використовує більш специфічне розуміння ЕІ, визначаючи його як «розуміння мотивацій – власних та інших людей» [102, с. 24]. При цьому структуру мотивацій людини визначають три складові: пізнання (логіка раціональних рішень), афект (емоційні реакції) та поведінка (минулий досвід). Такий підхід є привабливим з точки зору визначення концептуальних засад здійснення мотивації, втім, шляхи її забезпечення М. Кетс де Вріс вбачає переважно в навчанні менеджменту організації відповідним умінням.

В підході до вивчення емоційного інтелекту, що запропонований Д. Люсіним, О. Марютіною, А. Степановою, емоційний інтелект розглядається як сукупність двох складових: внутріособистісного емоційного інтелекту та міжособистісного емоційного інтелекту. До першої складової належать усі форми розуміння й інтерпретації особистих емоцій, для міжособистісного ЕІ –

відповідно емоцій інших людей [127]. Підхід, орієнтований на самопізнання та пізнання інших. В основі – гуманістичні цінності, що вимагають найповнішого врахування індивідуальних особливостей працівника в організаційних процесах створення цінності.

Д. Карузо та П. Саловой пояснюють структуру ЕІ чотирма ключовими групами навичок, які й дозволяють впливати на власний стан та поведження співробітників найбільш ефективно [245, с. 6 – 8].

До цих ключових груп навичок вони відносять: самосвідомість, самоконтроль, соціальну чуйність і управління відносинами (табл. 1.16). Їх використання дозволяє підвищити ефективність комунікаційних процесів, зменшити опір при проведенні організаційних змін, зменшити рівень стресу на робочому місці та оптимізувати емоційний стан працівника відповідно до специфіки вирішуваних завдань виробничої діяльності, позитивно впливати на формування організаційної культури, сприяти формуванню та розвитку адекватної самооцінки, самоактуалізації та самореалізації в процесі професійної діяльності, сприяти формуванню колективу та колективної свідомості.

Узагальнюючи значення концепції, визначимо актуальні потенційні можливості використання ЕІ в мотиваційному аспекті щодо діяльності працівника: створює позитивний настрій, що, у свою чергу, сприяє активізації асоціативних процесів, що сприяє вирішенню проблем з нововведеннями й креативністю (Е. Айзен [261], Дж. Форгас [251], Д. Гоулмен [60], Р. Бар-Он [239], М. Кетс де Вріс [102], Д. Люсін [127]); виступає як джерело енергії, прагнень і почуттів, які згодом стають джерелом інтуїтивної й творчої мудрості та приводять людей до несподіваних можливостей (Р. Купер [248], Д. Райбек [293], Х. Вайсбах [42]).

Таблиця 1.16

Структура навичок, що характеризують емоційний інтелект (узагальнено з використанням [60; 245; 256])

Групи навичок	Навички	Характеристика навички
Самосвідомість	Емоційна самосвідомість	Уміння прислухатися до своїх внутрішніх відчуттів і усвідомлювати вплив своїх почуттів на власний психологічний стан і виробничі показники
	Точна самооцінка	Знання своїх сильних сторін і усвідомлення меж своїх можливостей, готовність навчатися новому
	Упевненість у собі	Володіння відчуттям власної гідності, чітке відчуття реальності
Самоконтроль	Приборкання емоцій	Володіння способами контролювати свої руйнівні емоції й імпульси й використовувати їх на користь справі
	Відкритість	Щире вираження своїх почуттів і переконань, що сприяє чесним відносинам з оточуючими
	Адаптивність	Уміння гнучко пристосовуватися до чергових складностей не втрачаючи зосередженості й енергії в неминуче повному невизначеностей організаційному житті
	Воля до перемоги	Орієнтація на високі особисті стандарти, що змушують постійно прагнути до вдосконалення
	Ініціативність	Бачення, використання й створення сприятливих можливостей
	Оптимізм	Позитивне сприйняття інших людей, яке дозволяє в ситуації, що склалася, побачити сприятливу можливість, а не загрозу
Соціальна чуйність	Співпереживання	Уміння настроїтися на широкий діапазон емоційних сигналів, що дозволяє розуміти невисловлені почуття й підтримувати доброзичливі відносини
	Ділова поінформованість	Уміння розуміти, які політичні сили діють в організації і які керівні цінності й негласні правила визначають поведінку її співробітників
	Любов'язність	Уміння створити в організації такий емоційний клімат, який би дозволяв підтримувати необхідні відносини
Управління відносинами	Наснага	Уміння викликати в співробітників відгук і одночасно захопити їх привабливим образом майбутнього або загальною місією
	Вплив	Уміння змінювати поведінку й погляди людей для досягнення організаційних цілей
	Допомога в самовдосконаленні	Уміння розуміти цілі оточуючих, достоїнства й недоліки й допомагати людям рухатися обраним напрямком
	Сприяння змінам	Уміння ініціювати перетворення й відстояти їх, домігшись повної реалізації задуму
	Урегулювання конфліктів	Здатність зрозуміти різні думки й знайти точку дотику, вивести конфлікт на поверхню, прийняти почуття й позиції всіх його учасників, а потім спрямувати цю енергію в русло спільного ідеалу
	Командна робота й співробітництво	Уміння викликати в інших активне прагнення до загальних ідеалів, зміцнювати моральний дух і почуття єдності колективу

Певну проблему становить не розробленість процедури оцінки та методик вимірювання ЕІ. Труднощі існуючих технік оцінювання полягають в тому, що багато які з поведінкових рефлексій ЕІ, наприклад, таких, як емпатія, найкраще розглядати (і, отже, оцінювати) очима інших [294]. Іншу проблему становить вибір інструментів впливу для зміни емоцій у потрібному напрямку [248]. Подолання цих обмежень вбачається в пошуку нових підходів та ефективного інструментарію, що можуть надати соціальні науки для безпосереднього впливу з боку менеджменту на характер протікання емоційних процесів працівників.

Дещо інший підхід до використання емоцій пропонує О. Сидоренко, впроваджуючи поняття «емоційний менеджмент» як управління емоційними ресурсами в організації з метою підвищення її ефективності. Вона виділяє чотири ресурси емоцій, що можуть бути використані в менеджменті: енергетичний, ціннісний, інформаційний та мотиваційний [179]. Втім, на нашу думку, з огляду на специфіку та важливе значення емоційних процесів в структурі мотивації інноваційно активного персоналу, варто розглядати їх в організаційному контексті індивідуалізовано, не зводячи до усереднених загально організаційних параметрів функціонування.

Визначивши таким чином предметну площину варто окреслити методичні засади й можливості щодо управління мотивацією працівників з урахуванням зазначених вище теоретичних положень.

Під управлінням розуміють вплив на керовану систему з метою забезпечення необхідного її поведіння [149, с. 571].

Розглядаючи управління з позицій системного підходу, можна скористатися основними трактовки цього терміну, які наводить Л. Міротін:

- 1) особливим образом орієнтований вплив на об'єкт (систему), що забезпечує набуття ним відповідних властивостей чи станів;
- 2) формування цілісної поведінки системи для підтримування режиму функціонування, реалізації її програм та цілей;
- 3) засіб досягнення цілі, що дозволяє зробити систему гнучкою та підвищити ефективність її функціонування;

4) функція системи, що забезпечує напрям діяльності у відповідності з планом, яка утримує в допустимих межах відхилення системи від заданих цілей [139, с. 392].

Під системою розуміють: «об'єкт, що представляє собою певну множину елементів, які знаходяться в раціональних відношеннях та зв'язках між собою та утворюючих цілісність, єдність, межі якої задаються межами управління» [174, с. 138].

Оскільки підприємство являє собою соціотехнічну систему складовим елементом якої є людина, а поведінка останньої в силу різних причин не завжди є раціональною, виникають певні обмеження та труднощі, що пов'язані з проявами та подоланням людської ірраціональності для забезпечення ефективного управління. Ірраціональність – це неупорядкованість, недоцільність, неможливість пізнання, непередбачуваність, парадоксальність [174, с. 137].

Ці властивості актуалізуються в ході міжсистемної взаємодії, тоді як всередині системи взаємодії є доцільними, стійкими, передбачуваними, упорядкованими [174, с. 137 – 138]. Емоції ж у виробничій діяльності, як зазначалось вище, характеризують ступінь та міру ірраціональності поведінки, тож, управління емоціями як складова в контексті управління підприємством – це також засіб зменшення або збільшення ірраціональності в поведінці працівників підприємства.

Оскільки емоції окремих працівників підприємства в процесі міжособистісної взаємодії мають можливість накопичуватися (за рахунок збільшення інтенсивності емоційних станів, що стають звичними), підсилюватися (за рахунок емоційного обміну) та послаблюватися (за рахунок взаємної нейтралізації емоцій, що мають протилежну спрямованість), для подальшого дослідження процесу управління емоціями на підприємстві доцільно використати поняття емоційного ресурсу.

Поняття «ресурсу» надає можливість диференціювати стан використання того чи іншого фактору виробництва й, отже, може бути застосоване до аналізу

емоцій, що існують в процесі виробництва на підприємстві. Тож, з'ясуємо мотиваційні особливості емоційного ресурсу.

«Ресурси (від франц. *ressource* – допоміжний засіб), кошти, цінності, запаси, можливості, джерела засобів, доходів» [117]. До ресурсів організації традиційно відносять: людські ресурси, капітал, матеріали, технології та інформаційні ресурси.

В контексті нашого дослідження ресурсом будуть виступати можливості, що існують для досягнення цілей підприємства за рахунок змін у трудовій поведінці працівника, що викликані функціонуванням його емоційної сфери, і зокрема – активуючим впливом емоцій на перебіг діяльності.

Розглядаючи емоції як джерело мотивації, інформації, цінності для досягнення організаційних цілей, що забезпечує синергетичний ефект поведінки людини як на груповому та організаційному рівні, так і на індивідуальному (за рахунок усунення невідповідності між раціональними цілями та ірраціональними установками) можна стверджувати, що вони складають емоційний ресурс підрозділів.

Логічна схема виведення уточненого поняття «емоційний ресурс персоналу» наведена на рис. 1.3.

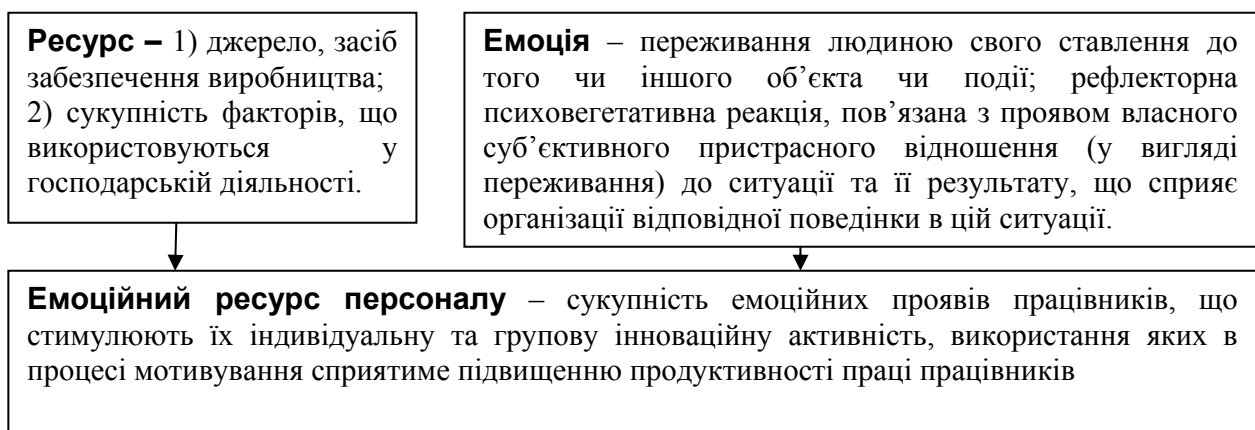


Рис. 1.3. Схема визначення поняття «емоційний ресурс персоналу»

На відміну від існуючих визначень, наприклад, В. Бойко: емоційно-енергетичні потоки як «сукупність емоційних проявів, спрямованих на себе, інших людей чи предмети, що призводять до зміни стану суб'єктів чи об'єктів, на які вони спрямовані» в дослідженні використовується поняття емоційного

ресурсу як результату емоційного обміну в ході міжособистісної взаємодії, що призводить до підвищення мотивації працівника.

Емоційний ресурс та потенціал у розумінні Д. Гоулмана та М. Кетс де Вріса [60; 102] ототожнюється з емоційним інтелектом і зводиться до умінь розпізнавання емоцій та прийняття управлінських рішень на основі розуміння власних почуттів та почуттів підлеглих. Такий підхід, безумовно, спрямований на формування необхідної компетенції менеджера, проте є значно вужчим, аніж використаний в даній роботі стосовно розширення можливостей працівників.

Визначення емоційного ресурсу О. Сидоренко як сукупності енергетичних, інформаційних, ціннісних та мотиваційних можливостей, що надає організації використання емоцій [179], на відміну від використаного у роботі, є доволі широким і не окреслює коло емоційних переживань, пов'язаних з досягненням цілей мотивації інноваційно активного персоналу та зростанням їх продуктивності праці. Відмінність поняття емоційного ресурсу від поняття емоційного потенціалу колективу, дане А. Лутошкіним [126] полягає в тому, що воно включає не тільки ті емоції працівників, що дозволяють поліпшити мікроклімат в колективі, а й враховує вплив, що здійснюють емоції на мотивацію до створення цінності на підприємстві.

Відміна поняття «емоційний ресурс» від поняття «емоційний інтелект» полягає в тому, що воно характеризує можливий кумулятивний ефект від емоційно обумовленої активізації діяльності інноваційно активного персоналу в організації. І навпаки: «емоційний інтелект» передбачає, головним чином, економічний та соціальний ефекти від використання лише особистих менеджерських навичок ідентифікації та управління емоціями.

На основі проведеного термінологічного аналізу можна сформулювати комплексне поняття «мотиваційна система управління промисловим підприємством», як сукупність інструментів і технологій, спрямованих на виявлення й використання внутрішніх спонукань і цілей працівника для досягнення стратегічних цілей підприємства. Лінгвістична матриця взаємозв'язку основних категорій теорії мотивації наведена у табл. 1.17.

Таблиця 1.17

Лінгвістична матриця взаємозв'язку основних категорій теорії мотивації

	Мотив	Стимул	Потреба	Мотивація	Стимулювання	Система мотивації	Емоційний ресурс
Мотив	Мотив	Стимул є інструментом, що активізує певні мотиви	Незадоволена потреба є підставою для виникнення мотиву поведінки в індивіда	Сукупність взаємозалежних управлінських дій, спрямованих на формування необхідних для організації мотивів і трудової поведінки	Процес впливу на персонал організації, метою якого є зміна мотивів і трудової активності працівників	Мотиваційна система є сукупністю технологій впливу на мотиви персоналу для досягнення стратегічних цілей організації	Виступає у ролі побудника певного відношення (ставлення) індивіда до окремих явищ, речей, процесів
Стимул	Мотив є внутрішнім проявом прагнення індивіда до задоволення потреби, через ідентифікацію й реагування на певне коло стимулів	Стимул	Потреба є елементом пошуку для суб'єкта управління в процесі вибору сукупності адекватних стимулів, необхідних для підвищення продуктивності діяльності персоналу	У процесі мотивації стимул виступає в ролі конкретного практичного інструментарію, спрямованого на формування трудової поведінки	Процес впливу на персонал організації, що передбачає використання зовнішніх факторів, які виявляють вплив на поведінку індивіда для спонукання його до досягнення цілей організації	Системне використання ключових стимулів, за допомогою яких здійснюється вплив на персонал організації	Вводить у дію оцінно-інформаційну складову
Потреба	Мотив наповнює предметним змістом потребу, знаходить об'єкт придатний для її задоволення	Стимул є конкретним предметом, ціль якого задовольнити існуючу потребу	Потреба	Процес мотивації персоналу здійснюється через задоволення існуючих потреб	Процес впливу на персонал організації, спрямований на вирішення існуючого комплексу невідповідностей між бажаними й реальними відчуттями індивіда	Комплекс заходів спрямований на усунення невідповідностей між бажаними й дійсними відчуттями індивіда в трудовому процесі	Виступає у ролі каталізатора розвитку деяких потреб
Мотивація	Мотив є внутрішнім спонуканням індивіда, яке виявляється й використовується в процесі мотивації для досягнення мети організації	Стимул є зовнішнім чинником, що визначає рівень мотивації працівників до трудової діяльності	Потреба виступає первинним елементом мотиваційного процесу; від її правильної діагностики й задоволення залежить здатність працівника досягати стратегічних цілей організації	Мотивація	Стимулювання є одним із засобів здійснення мотивації	Мотиваційна система визначає основні напрямки й засоби реалізації мотивації працівників	Інтенсифікує ірраціональну складову мотиваційного процесу
Стимулювання	Мотив є внутрішнім проявом незадоволеної потреби стосовно існуючого на підприємстві процесу стимулювання	Стимул є елементом системи стимулювання, який може бути представлений у формі економічних, соціальних або організаційних факторів мотивації	Задоволення потреби є основою стимулювання, як процесу зовнішнього впливу організації на індивіда з метою підвищення продуктивності його праці	Мотивація містить у собі й стимулювання, як один зі способів зміни спрямованості трудової активності й трудової поведінки працівника	Стимулювання	У рамках МС здійснюється процес стимулювання, який передбачає вплив на персонал за допомогою використання його потреб, інтересів, бажань, цілей, і реалізується через створення умов трудової діяльності, що спонукують людину діяти певним чином	Інструмент орієнтований на активізацію самоорганізації індивіда
Система мотивації	Мотив є предметом виявлення й використання в рамках МС для задоволення потреб і мотивації працівників щодо досягнення цілей підприємства	Сукупність і послідовність застосування стимулів, організованих у певну структуру, що й впливають на поведінку індивіда є основою МС	Сукупність потреб працівника є базисом, що визначають мотиваційний потенціал мотиваційної системи	Здійснення систематичної процедури мотивації персоналу до продуктивної діяльності здійснюється через МС організації	Стимулювання являє собою сукупність інструментів і технологій зовнішнього впливу на активність працівника, що використовуються у рамках МС	Система мотивації	Сукупність інструментів орієнтованих на ірраціональну складову з метою активізації інноваційно-активного персоналу
Емоційний ресурс	Інтегрує в собі емоційний ресурс, що орієнтує на мобілізацію та спонукання індивіда до певних дій	Розглядається, як активізатор окремих мотивів	В структурі потреб індивіда, виконує рефлекторно-оцінну функцію	Мобілізують та спонукують індивіда до реалізації встановлених цілей	Формує рефлекторно психовеgetативну реакцію, пов'язану з проявом суб'єктивного відношення до процесу стимулювання	Перелік інструментів, орієнтованих на підвищення продуктивності інноваційно-активного персоналу, що гармонійно синтезує ЕР	Емоційний ресурс (ЕР)

У процесі проведеного термінологічного аналізу поняття «мотиваційна система управління промисловим підприємством» розглянуті різні трактування ключових елементів даного поняття, а також термінологічні підходи досить широкого кола дослідників. Багато визначень основних понять не завжди чітко розкривають термінологічний контекст, а іноді відбивають суперечливість суджень науковців. Сформульоване визначення поняття «мотиваційна система управління промисловим підприємством» має чітко виражену логічну конструкцію, що містить основні термінологічні складові, які входять у різні галузі знань. Також побудована лінгвістична матриця (див. табл. 1.17), що відбиває характер взаємозв'язків основних понять теорії мотивації. З урахуванням проведеної адаптації даних категорій до потреб теорії мотивації, можна стверджувати, що це дозволить надалі розробити відповідний інструментарій і систему управління з використанням методів і моделей різних наук.

1.3. Особливості процесу створення цінності на підприємствах у контексті їх впливу на мотивацію інноваційно активного персоналу

Ефективність розвитку соціально-орієнтованої ринкової економіки все в більшій мірі визначається станом використання трудового потенціалу, зростанням ролі й значення людського капіталу як визначального елемента розширеного відтворення споживчої цінності. Реалізація даної моделі розвитку вимагає створення адекватної мотиваційної системи на рівні суб'єктів господарювання, яка б відповідала системним умовам мотивації й стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства. Досягти підвищення ефективності використання персоналу можна, насамперед, шляхом розробки й впровадження в практику господарської діяльності як на макро-, так і мікрорівні сучасної мотиваційної системи, яка б об'єктивно спонукала персонал підприємства до росту продуктивності праці, гармонічному розвитку особистості тощо.

На думку деяких дослідників [35; 137; 168; 186] на даний момент існують чотири основні наукові підходи до управління підприємством: системний підхід (підприємство розглядається як цілісна кібернетична система); ситуаційний підхід

(діяльність підприємства планується залежно від значимості й зміни ситуаційних факторів); функціонально-орієнтований підхід (робота, персонал, адміністрування, мотивація, система управління – розглядаються як окремі складові підприємства); процесно-орієнтований підхід (пріоритетним є розробка процесу або алгоритму управління підприємством).

Аналіз зазначених підходів дозволяє зробити висновок про те, що кожний з них внутрішньо несуперечливий і самодостатній. Кожний з наведених підходів може бути використаний як методологія для створення мотиваційної системи на промисловім підприємстві із процесно-інтегрованою структурою управління. Проте, вимоги, пропоновані до сучасного високоякісного процесу створення споживчої цінності, показали перевагу процесно-орієнтованого підходу: він найбільшою мірою орієнтований на вирішення завдання управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. Слід зазначити, що застосування процесно-орієнтованого підходу для управління бізнес-процесами на підприємстві в чистому виді утруднене тим, що в ньому відсутні цільові орієнтири, які забезпечують урахування і активізацію людського фактора на підприємстві із процесно-інтегрованою структурою управління. Останнє, в свою чергу, викликане функціональною спрямованістю більшості організаційних структур вітчизняних промислових підприємств (табл. 1.18).

Виходячи із проведеного аналізу, стає очевидним, що центральною проблемою, що визначає перспективи подальшого розвитку процесно-орієнтованого підходу до управління, є проблема урахування активності суб'єктів. Поняття суб'єкта (від лат. *subjectus* – лежачий унизу, що перебуває в основі), носій предметно-практичної діяльності й пізнання (індивід або соціальна група), джерело активності, спрямованої на об'єкт (процес створення цінності) [147]. Термін «суб'єкт» вживається в різних науках (філософії, історії, управлінні, психології, соціології, праві й ін.) у різних аспектах і на різних рівнях: суб'єкт як конкретний індивід (різноманітні спільності людей); суб'єкт управління в системах (особа, що приймає рішення); суб'єкт як юридична особа тощо.

Порівняльна характеристика функціонального й процесного підходів

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
1	2	3
Пріоритетна мета	Отримання прибутку	Якість діяльності й продукції
Відносини з партнерами	Ситуаційна взаємодія	Стратегічна взаємодія
Організаційна структура	Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (штабна)	Адаптивні організаційні структури, що орієнтуються на нововведення (матрична, конгломератна і т.д.)
Кількість рівнів управління	4 – 12	3 – 4
Концепція менеджменту	Технократичний, біхевіористичний підхід	Гуманістичний, індивідуально-орієнтований підхід
Теорії мотивації	Теорія х	Теорія у і z
Рівень компетенції персоналу підприємства	Низький рівень професіоналізму, вузька спеціалізація	Високий рівень компетенції, широка спеціалізація
Очікування персоналу	Задоволення поточних потреб	Якісний розвиток
Орієнтація результату роботи	На вище керівництво	На споживача
Об'єкт контролю вищого керівництва	Технологія, процедури	Результат
Повноваження й відповідальність	Централізація	Децентралізація
Типи виробничих систем	Масове виробництво	Високодиференційоване виробництво (спрямоване на задоволення індивідуальних потреб)
Комунікації	Переважно вертикальні	Переважно горизонтальні
Реакція на зміни	Реактивна, інактивна	Проактивна, інтерактивна
Стиль управління	Авторитарний, субординаційний	Демократичний, координаційний
Удосконалювання процесів діяльності підприємства	Субоптимізація (виходячи з показників функціональних підрозділів)	Оптимізація (виходячи з показників ефективності підприємства в цілому)
Устаткування	Високопродуктивне, вузькоспеціалізоване, важко переналагоджуване	Високопродуктивне, широко спеціалізоване, легко переналагоджуване
Адаптивна здатність	Низька	Висока
Підхід до управління	Системно-диференційований (функціональний)	Системно-інтегрований (процесний)
Відношення до споживача	Виготовляє те, що може, і вмовляє споживача, що це саме те, що йому потрібно	Виготовляє саме те, що потрібно споживачеві
Вимір ефективності	Система економічних і фінансових показників, вимірювання в основному здійснюються на заключному етапі виробничо-управлінського циклу	Комплексна система показників, вимірювання здійснюються на всіх етапах виробничо-управлінської діяльності
Компетенції персоналу	Галузеві компетенції	Інтегральні компетенції
Когнітивна орієнтація	Сукупність фактологічних знань актуальних у даний період часу	Методологія одержання й розвитку знань; постійне самовдосконалення

Закінчення табл. 1.18

1	2	3
Критерії ефективності	Відношення результатів до витрат	Економічна ефективність із урахуванням параметрів якості. Ступінь задоволення очікувань і потреб різних груп інтересів (споживачі, персонал, суспільство)
Критичний фактор економічної переваги	Капітал	Інформація (знання), персонал
Особливості економічного оточення	Відносна стійкість потреб. Негативний вплив макроекономічних зрушень (кризи)	Невизначеність і мінливість потреб. Позитивний вплив макроекономічних зрушень (нові можливості)
Ступінь досконалості організації	Результативність, адаптивність	Ефективність, антиципативність
Тип відносин	Суб'єктно-об'єктні	Суб'єктно-суб'єктні
Опорна концепція	Механістична бюрократія	Синтетичний менеджмент

У даній роботі зміст поняття «суб'єкт» є комплексним, він включає рівень підприємства (як компоненти системного комплексу); рівень суб'єкта управління на підприємстві й рівень конкретного індивіда. Суб'єкти в системному комплексі взаємодіють між собою за схемою: «суб'єкт-суб'єкт». При цьому як активні системи, суб'єкти діють у відповідності зі своїми інтересами, цінностями й цілями. Таким чином, для управлінської діяльності на перший план виходить перетворююча роль її суб'єкта. Діяльність у значній мірі визначається особливостями суб'єкта і його оточення. Тому ведучим при вирішенні завдань управлінської діяльності повинен виступити суб'єктний підхід, у фокусі уваги якого лежить проблема свідомості, що є регулятором діяльності конкретних суб'єктів (індивідів, спільнот людей) [123].

Для людини як суб'єкта свідомості така система побудови взаємовідносин з оточуючим середовищем є особливо суттєвою, оскільки в ході рефлексії вона формує й розбудовує свої цілі діяльності, спілкування, поведінки, споглядання й інші види активності. При цьому вона усвідомлює, хоча б частково, деякі зі своїх мотивів, наслідки дій, учинків.

Традиційно прийняте в управлінні (і науці) протиставлення суб'єкта й об'єкта виявилось слушним лише для об'єктів «не наділених психікою». У випадку, коли менеджерів протистоїть об'єкт, «наділений психікою», відношення між менеджером і об'єктом перетворюється у відношення між двома активними

елементами, кожний з яких є об'єктом щодо іншого. Проведений аналіз (див. табл. 1.18) указує на існуючу тенденцію в зміні пріоритетів топ-менеджменту при управлінні процесами створення цінності підприємства. На більшості сучасних західних підприємств менеджери вищої ланки орієнтують свою увагу на контроль за кінцевими результатами процесу створення цінності, а безпосереднє управління здійснюється задіяним у ньому персоналом, що володіє достатньою компетентністю та оперативною інформацією про загальний стан та характеристики окремих операцій. Виходячи із цього, пріоритет діяльності менеджерів на вітчизняних підприємствах повинен бути, орієнтований на персонал і його потреби. Виникаюче протиріччя між задоволенням потреб персоналу й забезпеченням розвитку підприємства, вирішується шляхом створення ефективної мотиваційної системи, яка відповідає наступним принципам: 1) повинна мати ієрархічну структуру, що характеризується відповідністю методів мотивації ієрархічному положенню кожного суб'єкта; 2) при переході з одного рівня на інший мотивація кожного із суб'єктів повинна змінюватися відповідно до мотиваційної системи, яка повинна бути заздалегідь відома всім співробітникам; 3) комбінація мотиваційних моделей на кожному рівні повинна бути встановлена з «відставанням» для забезпечення більш напруженого режиму взаємодії суб'єкта з організацією й для можливого підвищення рівня мотивації суб'єктів якщо буде потреба; 4) послідовність мотиваційних моделей на різних щаблях ієрархії повинна бути чітко пов'язана з особливостями процесно-орієнтованої структури підприємства; 5) процесно-орієнтована структура підприємства повинна бути побудована відповідно до системи мотивації, а не навпаки.

Враховуючи це, для подолання обмежень «суб'єкт – об'єктної» орієнтації в мотивації менеджерів значний інтерес представляє запропонований В. Лепським суб'єктно-орієнтований підхід [122; 123]. Сама суб'єктність при цьому розуміється як: готовність виконувати певні дії по-своєму, діяти не заплановано, а в ряді випадків, і не передбачено, спонтанно; готовність до рефлексії своєї діяльності.

Основою суб'єктно-орієнтованої мотивації є розуміння організації як колективного суб'єкта, а влади в ній – як володіння знаннями про особливості когнітивних характеристик працівників, які повинні об'єктивно проявлятися як «проектна ідентичність» організації [123]. Тобто суб'єктом влади є той, хто виявляється здатним адекватно осмислювати (або конструювати) реальність, визначати своє місце у світі, ставити цілі діяльності й розвитку, формулювати кооперативний проект дії. У межах суб'єктно-орієнтованого підходу суб'єкт владних повноважень (особа, що приймає рішення, – ОПР) виступає як складова частина колективного суб'єкта, але з особливими делегованими їй повноваженнями. Реалізація зазначених принципів у ході вирішення мотиваційних завдань покликана зберегти цілісне уявлення про недоторканність особистісних свобод кожного з учасників взаємодії, що в остаточному підсумку буде сприяти вивільненню творчої активності щодо об'єкта діяльності (ПСЦ).

З метою підвищення ефективності управління процесами створення цінності пропонується доповнити положення процесного підходу положеннями суб'єктного підходу, значення якого визначається спрямованістю на делегування повноважень з управління процесом створення цінності, шляхом надання підстав для прийняття управлінських рішень через систему показників, на яку повинен орієнтуватися менеджер процесу при оцінці його результативності й ефективності. Даний підхід одержав назву суб'єктно-процесного підходу до створення мотиваційної системи на підприємстві.

Сутність суб'єктно-процесного підходу до створення мотиваційної системи промислового підприємства полягає в делегуванні менеджеріві процесу повноважень з прийняття управлінських рішень в сфері функціонування, управління й розвитку процесу створення цінності. Підставами для прийняття таких рішень є система показників, відповідно до якої проводиться контроль і оцінка ефективності процесу управління. Під системою показників слід розуміти сукупність кількісних і якісних значень (індикаторів) ступеня досягнення мети (цілей) процесу створення цінності. До них належать різні структурні елементи бізнес-процесу: управлінські, соціальні, психологічні, економічні, технічні й технологічні. Виходячи із цього, для створення мотиваційної системи на

підприємстві наявність тільки положень процесного підходу є необхідною, але не достатньою умовою ефективної діяльності.

Зміст суб'єктно-процесного підходу (рис. 1.4) полягає в тому, що для досягнення цілей процесу створення цінності необхідне узгодження елементів бізнес-системи в просторі й у часі, що обумовлює створення реальних умов для його розвитку. З позиції процесного підходу до управління кожний процес необхідно описати формально й фактично. Формальний підхід дозволяє побудувати структуру процесу створення цінності, тобто описати його як послідовність процедур і дій, закріплених за рівнями управління підрозділами й конкретними виконавцями. Фактичний підхід пов'язаний з тимчасовою організацією процесу, тобто з визначенням місця в ланцюжку взаємозалежних процесів із установленням його параметрів з урахуванням вимог до якості кінцевих результатів [5]. Можна зробити припущення, що урахування активності суб'єктів створення цінності є важливою складовою функцією управління підприємством, реалізація якої припускає делегування менеджером бізнес-системи прав прийняття рішень менеджерів процесу створення цінності.

Таким чином, суб'єктно-процесний підхід спрямований на активізацію колективного суб'єкта, актуалізацію в його діяльності можливостей, які використовуються не в повному обсязі, і мобілізацію його соціокультурного потенціалу для постійного вдосконалювання й підвищення ефективності процесів створення цінності. При цьому може бути використаний інструментарій з різних сфер знань: менеджменту, загальної психології, інженерній психології, психології праці, аксіології, ергономіки, психології управління, акмеології, педагогічної психології, математичної статистики, прикладних інтелектуальних систем.

Створення мотиваційної системи управління промисловим підприємством на базі суб'єктно-процесного підходу передбачає урахування особливостей моделі мотиваційного процесу, а також можливості гармонічної інтеграції й взаємозв'язку окремих складових даного підходу з основними етапами мотиваційного процесу. Це актуалізує необхідність аналізу існуючих моделей мотиваційного процесу, запропонованих вітчизняними й зарубіжними вченими.

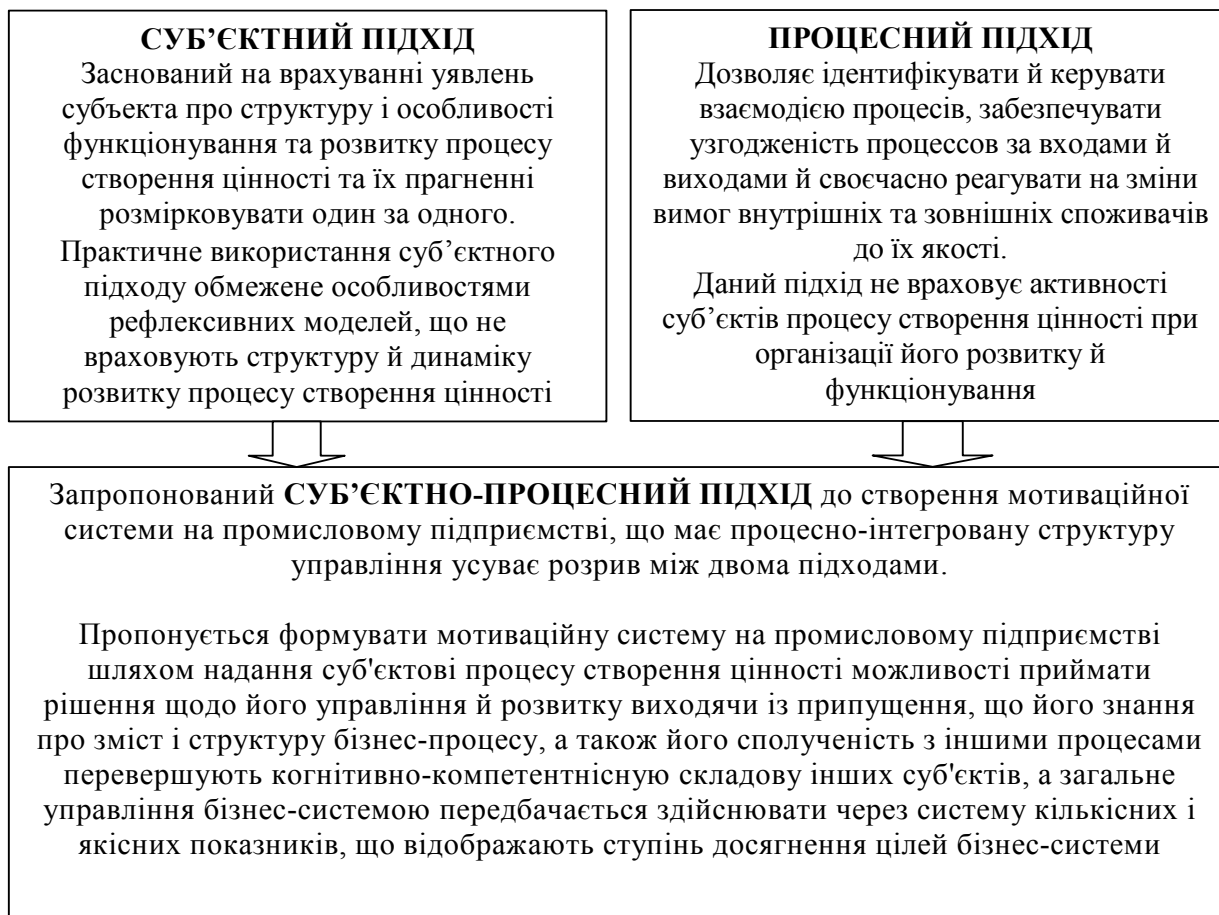


Рис. 1.4. Характеристика суб'єктно-процесного підходу до створення мотиваційної системи

У науковій літературі зустрічаються два основні підходи до розгляду етапів процесу мотивації. Перший відображає структуру діяльності людини як «ціль – мотив – спосіб – результат» і ставить мотиви в залежність від мети. Таким чином, мета, створюючи ясне уявлення про кінцевий результат дій, визначає необхідність виникнення мотиву (або набору мотиваційних змінних), що виконує виправдальну функцію й служить спонуканням до дії.

З іншого боку, існує система «цінність – активність», де мотив як елемент цієї системи, займає попереднє положення щодо мети (цінність – потреба – інтереси – мотиви – орієнтація – установки – цілі – рішення – дії). У цьому контексті мотив визначається потребою, він пов'язаний з нею й, насамперед, з тими об'єктами, які їй відповідають.

У фундаментальній роботі з менеджменту відомих американських учених М. Мескона, М. Альбера й Ф. Хедоурі [137, с. 363] наводиться модель мотивації

поведінки через потреби, що включає наступні етапи: поява потреби, збудження або мотиви, поведінка (дія), ціль і результат – задоволена потреба. Таким чином, в моделі ігноруються всі регулятори поведінки, безпосередньо не пов'язані з потребою. При цьому перевага в моделі надається усвідомленим мотивам, що значно зменшує можливості щодо забезпечення гнучкості мотиваційної системи.

Подальшим розвитком вище наведеної моделі можна вважати роботу авторів [58, с. 222], що виділяють наступні етапи мотиваційного процесу: виникнення потреби; пошук шляхів усунення потреби; визначення цілей і напрямку дій; здійснення дії; одержання винагороди за реалізовані дії; усунення потреби. В цій моделі ступінь усвідомленості потреб та мотивів відіграє ще більшу роль.

При цьому ігнорування системності у виникненні потреби та її пов'язаності з іншими структурними елементами, що обумовлюють активність індивіда, на практиці призводить до виникнення аритмічності мотиваційного процесу (в наслідок неможливості прогнозування того, яка з потреб індивіда буде актуальною після задоволення поточної) та амплітудних коливань ефективності мотиваційного інструментарію: вплив якого дуже різниться коли потреба актуальна та коли – вже усунута. Іншим слабким місцем цієї моделі є орієнтація на усунення потреби в наслідок одержання винагороди. По-перше, не всі потреби підлягають усуненню (наприклад, потреба до самоактуалізації, потреба до творчості, всі соціальні потреби тощо). Швидше мова може йти про забезпечення певного рівня її насичення. По-друге, отримання винагороди (зовнішній чинник) призводить до поступового зниження значення власної активності працівника (внутрішній чинник), що в умовах динамічної системи, якою є сучасне підприємство, аж ніяк не можна назвати позитивним.

Перший із зазначених недоліків, певною мірою, усунуто в моделі вітчизняного дослідника в галузі активізації людських ресурсів А. Колота [109, с. 14], що розглядає процес мотивації як послідовне виникнення потреб; пошук засобів задоволення потреб; визначення напрямків дій; виконання конкретних дій; одержання винагороди за дії; задоволення потреб. Предметність та інструментальність даного підходу є незаперечними перевагами. Втім,

орієнтація на зовнішнє стимулювання й ігнорування активності працівника залишається.

Дещо менш категоричною в аспекті ігнорування власної активності працівника здається послідовність етапів мотиваційного процесу, запропонована Є. А. Уткіним [200, с. 27]: виникнення потреби; пошук шляхів усунення потреби; визначення напрямку дії; реалізація дії; здійснення дії для одержання винагороди; усунення потреби. Втім, відмова від предметності задоволення потреби на користь визначення «шляхів» та «напрямів» як ймовірних тенденцій розвитку впливу на мотивацію, робить надалі завдання побудови ефективної мотиваційної системи досить складним і невизначеним.

Не вирішує проблему і введення часового аспекту автором роботи [79], що розглядає мотиваційний процес з урахуванням динаміки потреб працівника: виникнення потреби; розробка стратегії й пошук шляхів задоволення потреби; визначення тактики діяльності й поетапне здійснення дій; задоволення потреби. Цей підхід також не враховує системності та ієрархічності мотивуючих утворень працівника, дозволяючи будувати ефективну систему мотивації лише в рамках «життєвого циклу» конкретної окремої потреби.

Інструментально орієнтованою слід визнати модель мотиваційного процесу, запропоновану В. Ковальовим: виникнення потреби; її усвідомлення; “зіткнення” потреби зі стимулом; трансформації потреби в мотив; усвідомлення мотиву [67]. І, якщо зі сміливим припущенням про можливість трансформації потреби в мотив в наслідок усвідомлення дії певних стимулів, ще можна погодитися, то з ігноруванням активуючої дії на виробничу поведінку працівника всіх чинників, що містить його несвідоме та підсвідоме – погодитися неможливо.

Також всім наведеним мотиваційним моделям властива помилка змішування суб’єктивних причин виникнення мотивації у працівника і можливостей суб’єкта управління щодо впливу на стан його активності. Так, виникнення більшості потреб в значній кількості випадків не є таким, що обумовлене діями менеджменту підприємства, в той же час опредмечування потреби, вибір шляхів та напрямів досягнення мети, вже певною мірою є

керованими процесами з боку керівника, а вибір стимулів і винагороди – його прерогативою.

Зв'язок потреби з діяльністю визначається відношенням предметного змісту потреби до продукту діяльності. Відомо, що продукти будь-якої діяльності можуть бути як прямі, так і непрямі. Отже, характер зв'язку між потребою й діяльністю може бути різним. Від характеру цього зв'язку, залежить побудова системи мотивів і сукупності етапів мотивації. Якщо предметний зміст потреби збігається із прямим продуктом діяльності, то зв'язок між ними може бути безпосереднім, а система мотивів повинна бути простою і доступною вивченню. У другому випадку цей зв'язок здобуває опосередкований характер, система мотивів складна й вивчати її значно важче [77].

З огляду на зазначене, найбільш значимими етапами в моделі управління процесом мотивації є: діагностика мотиваційних складових; пошук засобів мотивації; прогностична оцінка впливу засобів мотивації; вибір та застосування мотиваторів.

Поведінка працівника обумовлюється не тільки усвідомленням раціональності, оскільки частина мотивів залишається неусвідомленими. Також, зважаючи на те, що мотиваційні процеси пролонговані у часі та передбачають знаходження працівника у певних мотиваційних станах, то забезпечення стійкої мотивації можливе лише за умови використання засобів підтримки та корегування останніх.

Мотивація працівників з огляду на зазначені системні властивості мотиваційних чинників, може розглядатися як процес активізації індивідуальної та групової інноваційної активності працівників завдяки створенню умов та використанню методів, які комплексно враховують раціональні та емоційні переваги і потреби працівників в процесі досягнення цілей підприємства. Таке розуміння мотивації працівників дозволяє уточнити схему мотиваційного процесу інноваційно активного персоналу та в подальшому – здійснити його моделювання з урахуванням дії раціональних (усвідомлюваних) та емоційних (неусвідомлюваних чи частково усвідомлюваних) факторів підвищення продуктивності праці (рис. 1.5).

Рівень мотивації працівників до продуктивної праці може бути визначено за певними ознаками, що проявляються в поведінці працівників та які можуть бути оцінені.

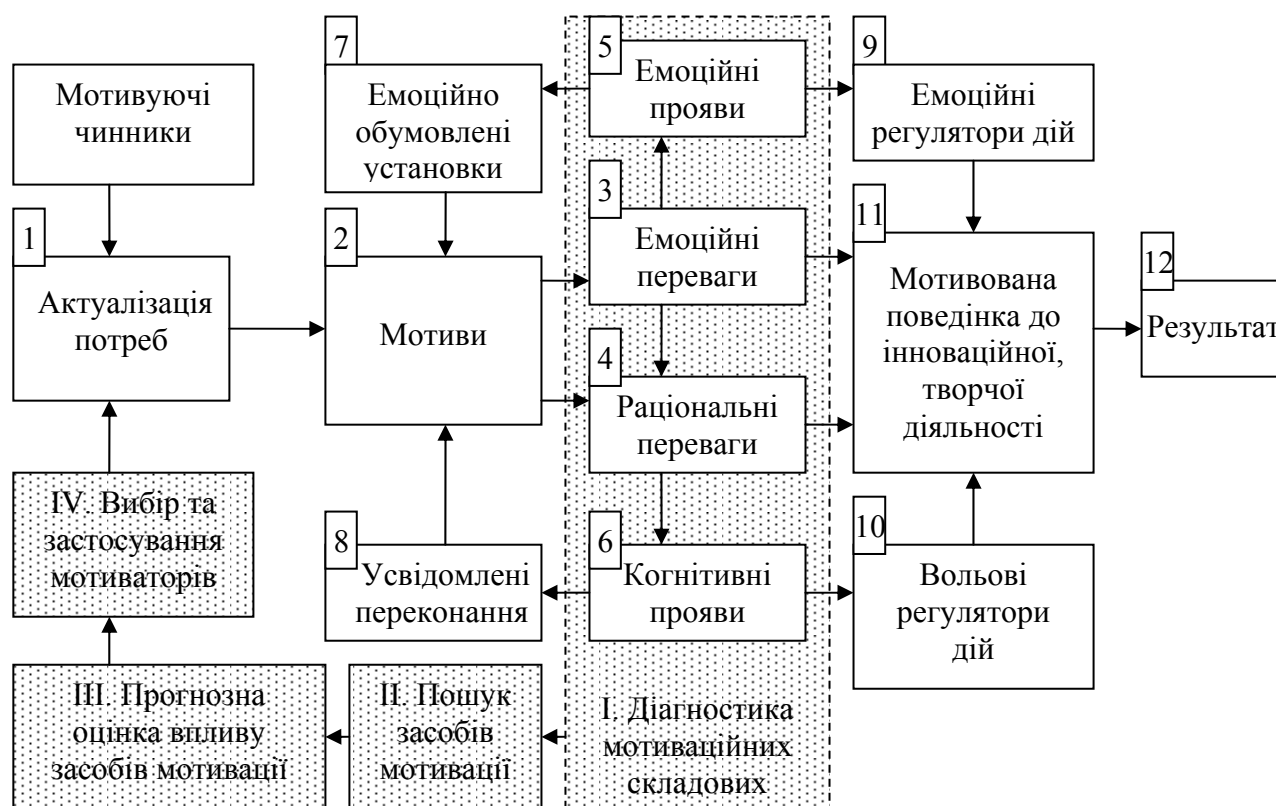


Рис. 1.5. Схема мотиваційного процесу

Використання суб'єктно-процесного підходу припускає формування певної послідовності функціонування мотиваційної системи, для реалізації якої розроблена структурна схема (рис. 1.6). Реалізація даної послідовності управління дозволяє виявити відхилення в процесі створення цінності, прийняти й реалізувати управлінські рішення з його вдосконалювання, забезпечення сполученості процесів, їх ідентифікації й взаємодії в системі управління підприємством на основі реалізації компетенцій і особистого потенціалу суб'єктів процесу створення цінності. Застосування суб'єктно-процесного підходу до створення мотиваційної системи на підприємстві дозволяє максимізувати внесок суб'єктів діяльності в управління й удосконалювання процесів створення споживчої цінності на підприємстві.

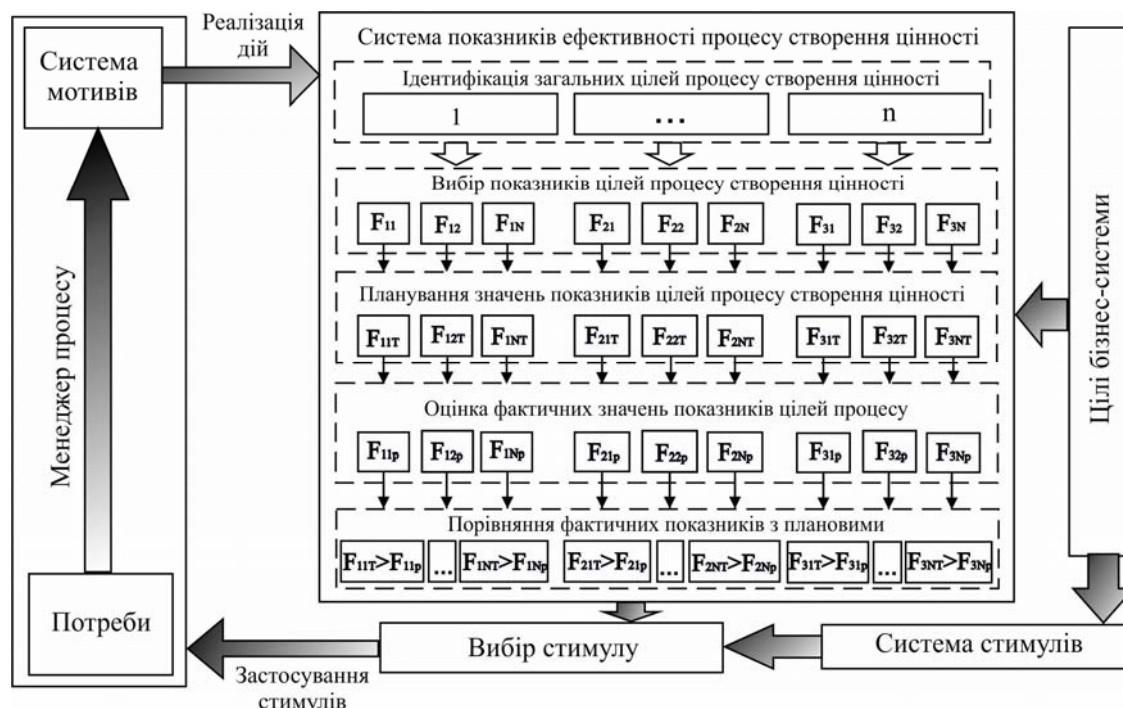


Рис. 1.6. Структурна схема мотиваційної системи підприємства на основі суб'єктно-процесного підходу

Однією з основних умов підвищення ефективності мотиваційної системи є визначення її критеріїв, основними з яких виступають: можливість адаптації мотиваційної системи до конкретних умов діяльності підприємства і його бізнес-процесів; максимальна реалізація особистого потенціалу працівника з метою досягнення стратегічних цілей підприємства на основі застосування правильно підібраних засобів, методів і правил стимулювання діяльності; урахування цінностей і очікувань працівників; забезпечення тісного зв'язку між стимулюючими виплатами й ефективністю праці; підтримка певної структури винагороди; максимальна реалізація інтересів, як працівника, так і підприємства; систематична оцінка й корекція мотиваційної системи з метою визначення її ефективності й можливості постійного вдосконалювання.

1.4. Теоретичні та практичні передумови суб'єктно-орієнтованої мотивації інноваційно активного персоналу на підприємствах

Досягнення Україною європейських стандартів соціально-економічного розвитку взагалі та розвитку машинобудівної галузі зокрема, може бути здійснено

лише на інноваційній основі при активному використанні сучасних науково-інноваційних розробок. Лише в цьому випадку можна сподіватися на значне прискорення темпів економічного зростання, ресурсозбереження, підвищення ефективності виробництва та опанування виробництва конкурентоспроможної продукції [207; 231]. На вирішення цього питання спрямована низка законодавчих актів, що підкреслюють важливість інноваційного шляху розвитку та спрямовані на забезпечення сприятливих умов на всіх рівнях державного управління та функціонування підприємств.

Так, ще в серпні 1999 року Верховна Рада України прийняла Постанову «Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України», яка визначала основні напрямки збереження науково-технологічного потенціалу країни, забезпечення ефективнішого його використання для подолання кризових явищ у економічному та соціальному розвитку [3]. В аспекті підвищення уваги до людського чинника нею визначались наступні цілі:

підтримка та відродження творчої діяльності винахідників і раціоналізаторів виробництва;

розвиток людини як особистості, збереження і захист її здоров'я та середовища проживання, створення умов для високопродуктивної, творчої та безпечної праці і сучасного побуту [3].

В 2002 році Верховна Рада України прийняла Закон «Про інноваційну діяльність», що визначав правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні та встановлював форми стимулювання державою інноваційних процесів [2]. Цей документ визначав нормативно-правові та фінансові засоби стимулювання інновацій на всіх рівнях державного управління.

В 2004 році Верховною Радою України був прийнятий Закон «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій». Він передбачав комплекс заходів щодо розвитку високих наукоємних технологій спрямованих на запровадження моделі сталого економічного зростання вітчизняних підприємств шляхом удосконалення структури їх основного капіталу та інтенсивного інвестування

високотехнологічного виробництва [1]. Машинобудівна галузь цим законом визначена як основа високотехнологічного оновлення інших галузей. Сформульовано основні положення щодо фінансування інноваційних розробок та захисту прав стосовно інтелектуальної власності.

Указом Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» від 6 квітня 2006 року «Про стан науково-технологічної сфери та заходи щодо забезпечення інноваційного розвитку України» було визначено пріоритетними завданнями діяльності органів виконавчої влади із забезпечення національної безпеки у науково-технологічній сфері:

розвиток національної інноваційної системи як сукупності інституцій, що забезпечують проведення ефективної державної інноваційної політики;

забезпечення інтеграції освіти, науково-технологічної сфери та виробництва як передумови інноваційного розвитку економіки;

всебічну підтримку фундаментальних наукових досліджень, спрямованих на забезпечення технологічного розвитку України;

розвиток виробництва високотехнологічної продукції та послуг на інноваційній основі [4].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 6 червня 2007 р. №381-р «Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2008–2012 роки» було одним з шляхів підтримки інноваційної діяльності визначено «інформаційне забезпечення інноваційної діяльності на всіх етапах створення цінності (ідея – дослідження – розроблення – впровадження)» [5].

Регламентуючи дії виконавчих органів влади стосовно забезпечення інноваційного шляху розвитку підприємств на макрорівні, згадані нормативні акти втім практично залишають поза увагою мікрорівень та сферу особистісної мотивації саме тієї категорії працівників, від якої залежить в остаточному підсумку успіх інноваційних розробок. Тим самим залишається невизначеним механізм тактичних дій в руслі реалізації зазначених інноваційних стратегій економічного розвитку.

Іншу проблему становить те, що законодавчо можна визначити лише раціональні орієнтири для забезпечення мотивованості, зокрема – її матеріальний аспект. При цьому залишається поза увагою механізм створення умов для оптимального забезпечення психологічної складової творчої інноваційної діяльності в процесі створення цінності. Отже, існує практична необхідність у визначенні та системному забезпеченні й цієї складової мотиваційного процесу.

Проведений аналіз особливостей діяльності інноваційно активного персоналу на підприємствах за теоретичними джерелами та результати власних досліджень (анкетування інноваційно активного персоналу та менеджменту п'яти підприємств), дозволяє окреслити в якості першопричин, що породжують проблему недовикористання мотиваційного потенціалу інноваційно активного персоналу, найбільш ймовірні протиріччя, які з огляду на традиційно визначаємі аспекти управлінської діяльності доцільно розподілити за чотирма групами (табл. 1.19).

Загострення зазначених протиріч призводить до виникнення психоемоційної напруги, зменшення рівня мотивації та погіршення показників індивідуальної діяльності, що використовуються для оцінки індивідуального трудового внеску в процеси створення цінності на промислових підприємствах.

Оскільки провідним джерелом активності людини є потреби [110], а емоції людини – це «психічне відображення в формі безпосереднього пристрасного переживання життєвого смислу явищ і ситуацій, зумовленого відношенням їх об'єктивних властивостей до потреб суб'єкта» [110, с. 407], то завдання менеджменту задля забезпечення мотивації інноваційно активного персоналу можуть бути представлені як пошук методів та засобів щодо виявлення актуальних потреб шляхом оцінки рівня вираженості емоційних станів, які їх супроводжують, та створення відповідних умов для прояву активності працівника у відповідності до його стійких особистісних властивостей (потреб, мотивів, цінностей, відносин тощо).

Можливі протиріччя між цілями працівника та підприємства

Цілі працівника		Цілі організації
ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ		
Зростання рівня потреб та домагань працівника	↔	Використання традиційних форм мотивації праці на підприємстві
Збільшення вартості праці	↔	Зменшення собівартості продукту
Підвищення рівня власного добробуту	↔	Необхідність підвищення ефективності конструкторської діяльності
АДМІНІСТРАТИВНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ		
Імпульсивний та змінний характер творчої діяльності	↔	Усталений регламент процесу діяльності
Зменшення відповідальності та спрощення обов'язків	↔	Посилення відповідальності та ускладнення обов'язків
Алгоритмізація діяльності, інерція поведінки	↔	Необхідність зростання інноваційності продукту
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ		
Індивідуальна система мотивів конструктора	↔	Групові форми мотивації на підприємстві
Зростання значимості самоактуалізації конструктора для підвищення ефективності його діяльності	↔	Обмеженість можливостей задоволення потреб працівника на підприємстві
Внутрішня мотивація творчої діяльності конструктора	↔	Зовнішня система мотивації підприємства
Моральні мотиви творчої діяльності конструктора	↔	Матеріальні стимули підприємства
Індивідуальний характер творчої діяльності конструктора	↔	Необхідність координації спільних дій у рамках проектної діяльності
ПРОФЕСІЙНИЙ АСПЕКТ		
Зростання професіоналізму працівника	↔	Зростання лояльності працівника до підприємства
Зростання ступеня інтелектуалізації діяльності	↔	Зростання потреби в управлінні знаннями

З огляду на це доцільно визначити теоретичні підходи, що можуть бути використані як основа для вирішення зазначеного завдання. У табл. 1.20 наведено короткі характеристики підходів, наукових концепцій та шкіл, що історично склалися в менеджменті та довели свою ефективність і можуть бути використані в процесі мотивації працівників.

Наведені підходи та концепції мають різний ступінь практичної придатності для того, щоб бути застосованими у вирішенні проблеми мотивації діяльності інноваційно активного персоналу підприємств. Найбільш прийнятними виглядають системний та ситуативний, інноваційний, клієнторієнтований

підходи, концепція емоційного інтелекту. Втім, всі вони мають як переваги, так і певні обмеження.

Клієнторієнтований підхід, при якому всі взаємодіючі суб'єкти повинні сприйматися один одним як клієнти, що роблять один одному послуги, визначає певні відносини між сторонами спілкування та достатньо жорсткі рольові позиції, оскільки в класичному бізнесі клієнт сприймається як ключовий фактор виживання й процвітання організації, його потреби й побажання – закон для

Таблиця 1.20

Наукові підходи, школи та їх аспекти стосовно мотивації працівників

Назва наукової школи, підходу, теорії, концепції	Основні аспекти, предмет дослідження	Мотиваційні аспекти, що використовуються в управлінні
1	2	3
1. Науковий менеджмент (Ф. Тейлор [300], Г. Гантт)	Організація праці, нормування праці, матеріальне стимулювання. Працівник – фактор виробництва	Організація праці й матеріальне стимулювання. Методи наукової організації праці
2. Класичний менеджмент (А. Файоль [250], Л. Урвік [302])	Принципи управління, функції управління; організація як єдність матеріального й соціального. Працівник – об'єкт управління	Принципи та методи гуманного, компетентного й морального менеджменту
3. Школа людських відносин (Е. Мейо [273], М. Паркер-Фоллет [254])	Ставлення до праці, соціальні відносини у колективі, групові процеси. Працівники – особистості та групи	Стосунки працівників, соціальна взаємодія
4. Школа поведінкових наук (А. Маслоу [272], К. Арджиріс [236], Р. Лайкерт [269], Д. МакГрегор [275], Ф. Герцберг [260])	Використання індивідуальних можливостей працівника для підвищення ефективності діяльності організації	Потреби, цілі, інтереси, мотиви, відносини працівників
5. Системний підхід (Л. фон Берталанфі, П. Друкер [249], Н. Вінер, Т. Пітерс та Р. Уотермен [284])	Організація як комплексна соціальна система. Управління з урахуванням системної сутності об'єкта. Працівник – елемент системи, якою є організація	Властивості системи. Системна сутність та властивості об'єктів
6. Ситуативний підхід (Г. Денісон, Ф. Лютанс [128])	Ситуації, ймовірність їх виникнення та їхній вплив на поведінку людей в організації. Працівник як ситуаційна змінна	Властивості системи, вплив ситуації та її сприйняття суб'єктом та об'єктом управління
7. Кількісний підхід в управлінні (Р. Аккоф [232], С. Бір [240], Р. Паскаль [282])	Формалізовані описи управлінських ситуацій, що моделюються та виражаються в економіко-математичній формі. Працівник – найменш прогнозований фактор виробництва	Прогноз результатів діяльності – на основі теорії імовірності, економіко-математичних і статистичних підходів, теорії дослідження операцій тощо

Продовження табл. 1.20

1	2	3
8. Процесний підхід (М. Хаммер та Д. Чампі [246])	Управління як безперервний процес виконання взаємозалежних функцій. Працівник – об’єкт реалізації ряду управлінських функцій	Процеси діяльності як мотивуючі чинники
9. Клієнторієнтований підхід (Т. Левітт [267])	Працівник – клієнт, що одержує управлінські послуги, та постачальник результатів своєї праці. Менеджер – постачальник управлінських послуг та клієнт, що одержує результати праці персоналу	Процеси та засоби задоволення потреб клієнтів
10. Інноваційний підхід (Т. Бернс [243], Р. Кантер [263], П. Друкер [78])	Забезпечення умов для інноваційного поведіння працівників, для розвитку їх творчого потенціалу. Працівник – джерело творчих рішень, інновацій, що забезпечують конкурентоспроможність	Удосконалення робітничого середовища для забезпечення продуктивного співробітництва робочих і управлінських команд, делегування повноважень
11. Теорія людського капіталу (А. Сміт, Дж. Мінсер [276])	Фактори відповідності якостей, властивостей і потенціалу людини якостям і властивостям фізичного й грошового капіталу. Працівник – носій людського капіталу	Інвестиції в людський капітал, навчання
12. Біхевіористські теорії управління (Б. Скінер, Г. Юкл [297])	Поведінка працівника. Управління працівником на основі розуміння причин його поведінки й потреб. Працівник – інструмент досягнення цілей підприємства чи організації	Індивідуальний підхід. Вплив на фактори, що зумовлюють поведінку працівника для досягнення цілей організації
13. Концепція розвитку людських ресурсів (М. Паркер-Фоллет [254], А. Маслоу [271], Д. МакГрегор [275])	Формування в організації можливостей для задоволення потреб працівника як фактор добровільної самовіддачі й інтенсифікації праці. Працівник – стратегічний ресурс	Узагальнено-індивідуальний психологічний підхід. Створення умов для росту задоволеності працею й віддачі
14. Японські методи управління (У. Оучі, К. Ісікава, Т. Оно, К. Омае [281])	Створення умов для добровільної повної самовіддачі працівників. Персонал – надбання організації	Патерналістські стосунки, висока лояльність, співучасть в управлінні, творчість як норма, групова робота, постійний розвиток
15. Концепція бюрократичної організації (М. Вебер [304])	Ієрархії, правила і процедури поведінки всіх суб’єктів організації в будь-яких ситуаціях. Людина – фактор виробництва	Регламентация діяльності, кооперація та контроль

Закінчення табл. 1.20

1	2	3
16. Концепція управління людськими ресурсами (Ч. Барнард [237], М. Бір [240], Е. Петтігрю [285])	Відповідність працівників цілям виживання й конкурентоспроможності організації. Персонал – вирішальний фактор успіху організації	Стратегічні проблеми розвитку організації й орієнтація на кінцеві цілі організації, організаційна культура, комунікації, довгострокові цілі працівників
17. Партисипативне управління (Е. Лаулер [288])	Участь працівників у прийнятті рішень, інформованість, лояльність. Працівник – співробітник, колега керівника	Розподіл повноважень, процеси прийняття рішень
18. Організація, що навчається (К. Арджиріс [235], П. Сенге [296])	Командна робота, безпосередня взаємодія, безперервні інновації, навчання й удосконалювання. Персонал – потребуючий постійного розвитку фактор ефективного функціонування й виживання організації	Організаційна культура, делегування повноважень, планування кар'єри й саморозвитку працівників
19. Лідерство (Д. МакГрегор [275], У. Бенніс [241])	Постановка цілей, процеси комунікації, вплив, довіра. Працівник – об'єкт впливу	Постановка цілей, делегування повноважень, увага, сенс, довіра
20. Концепція емоційного інтелекту (Д. Гоулмен [60], М. Кетс де Вріс [102], П. Саловей [294])	Вплив емоцій менеджера та персоналу на результативність діяльності	Емоції та емоційні стани менеджера та працівника

бізнесу [106; 113]. Складність у застосуванні цього підходу полягає в тому, що як правило, розробник має досить обмежені можливості для безпосередніх стосунків із замовником, або ж не має взагалі, що призводить до виконання виробничих завдань з орієнтацією на усереднені неспецифічні вимоги, заявлені у технічному завданні.

Специфіка у відносинах менеджера й працівника при цьому підході – це взаємний характер зобов'язань і послуг, прагнення до тривалості й сталості контактів, найчастіше відсутність свободи вибору, нерозривність у відносинах проявів раціонального й емоційного. Останнє передбачає високий ступінь поінформованості про потреби клієнта, а отже – необхідність постійного моніторингу його стану, й виконання менеджером ролі посередника між клієнтом та розробником, що супроводжується постійними додатковими витратами [113].

В основі інноваційного підходу лежить прагнення забезпечити умови для інноваційного поведіння працівників, для розвитку творчого потенціалу працівників і робочих команд, для підтримки прагнення до відновлення й удосконалювання робітничого середовища, продукції, послуг, для забезпечення продуктивного співробітництва робочих і управлінських команд [152; 263]. При всіх безсумнівних достоїнствах цього підходу в порівнянні з іншими, орієнтація тільки на інновації легко призводить до втрати системності в сприйнятті людини в організації, що проявляється як відхід від прагнення до всебічного розвитку трудового потенціалу працівників і зосередженні лише на одному з аспектів їх діяльності – на розвитку креативності [112].

Системний підхід до організації дозволяє представити останню як пов'язану із середовищем і залежну від змін середовища відкриту систему, що включає в себе як елементи людей, але таку, що не зводиться до суми їхніх устремлінь, здібностей і бажань [85]. Це означає, що при забезпеченні мотивації інноваційно активного персоналу необхідно враховувати вплив багатьох факторів: організаційної культури, яка склалася в підрозділах, потреби й інтереси працівників, закони великих соціально-економічних систем – ринку, держави, культури країни тощо. При цьому результативність організації та її здатність перебувати в гомеостазі із середовищем, реалізуючи свої системоутворюючі функції, залежить у кожний момент часу від того, наскільки збігаються за всіма своїми параметрами процеси, що відбуваються усередині організації й поза нею – у великих системах, у навколишньому середовищі.

Як стверджують М. Іванов і Д. Шустерман, спроба розглядати будь-які процеси в організації – економічні, технологічні, соціальні або психологічні ізольовано, у відриві один від одного – лише збільшує невизначеність, веде до непередбачених наслідків [85]. Тому вирішуючи питання забезпечення мотивації інноваційно активного персоналу необхідно враховувати всі процеси, що відбуваються, внутрішні й зовнішні, всі фактори, що впливають на її життєдіяльність у їхньому взаємозв'язку й взаємодії. Порушення принципу цілісності при розгляді системи є істотним недоліком більшості підходів.

В рамках економічної теорії досить тривалий час персонал розглядається як ресурс. Таке розуміння місця людини в організації на перший погляд здається досить привабливим, тож, буде доцільним з'ясувати, наскільки це обґрунтовано стосовно проблеми мотивації працівників.

Основоположник ресурсно-орієнтованого підходу Е. Пенроуз [283] і послідовники – Д. Річардсон [289], Дж. Барні [238], Б. Вернерфельт [305], Р. Грант [257], Б. Лоусбі [270], Д. Тіс [194], Н. Фосс [255] в теорії фірми розглядають останню як неподільний фонд виробничих фізичних і людських ресурсів, що можуть існувати тільки як ціле: їхнє використання окремо й поза фірмою не забезпечує прибутку й конкурентних переваг. При цьому здібності працівника (уміння, навички та досвід) розглядаються як синергетична база для прояву та формалізації організаційної цілісності.

Втім, застосування цього підходу до мотивації інноваційно активного персоналу ускладнюється тим, що поза полем зору залишаються внутріорганізаційні соціальні процеси й процеси взаємодії суб'єктів із зовнішнім середовищем. Частина цих процесів виникає й змінюється в результаті раціонально спланованих дій менеджерів, інші ж є ненавмисним наслідком взаємодії суб'єктів усередині команди, але всі вони явно впливають на продуктивність, витрати та результативність діяльності.

Дж. Пфеффер і Дж. Салансік вважають, що організації існують у системі соціальних відносин, які обмежують застосування ресурсів і визначають їхню специфічність і запропонували теорію залежності від ресурсів, відповідно до якої організації здатні виживати в тій мірі, у якій вони здобувають і підтримують свої ресурси [287]. Отже, впливаючи на організаційні відносини можна оптимізувати використання організаційних ресурсів за рахунок зменшення інтеракційних втрат.

Очевидно, що для розуміння мотивації, підхід заснований тільки на економічних засадах, є недостатнім: при цьому ігнорується індивідуальність працівника і складність їхнього психічного життя, не враховуються явища групової динаміки (конфлікти й пошук компромісів, боротьба за владу й ресурси усередині фірми, конформістська поведінка тощо) і соціальні фактори (поширені

в даному суспільстві звичаї, традиції, норми поведінки, що регулюють у тому числі й відкритість людей один до одного та їхню готовність кооперуватися).

Як відзначають П. Лукша й М. Білоусенко, вищезгадані соціальні фактори виникають внаслідок прояву певних динамічних організаційних здібностей, багато в чому ігнорованих економічною теорією. У той же час саме вони значною мірою створюють той соціальний «клей», що втримує учасників організації разом і забезпечує ефективність колективної дії та впливає на результативність діяльності інноваційно активного персоналу в рамках різноманітних проектних груп [125]. При цьому одним з найбільш істотних компонентів соціального «клею», а отже, і мотивації до спільної діяльності, є афективні дії й учинки, що здійснюються під впливом спільних цінностей, емоцій і настроїв [125].

Емоції та настрої в соціотехнічних системах традиційно описуються як «стохастичні збурювання», ірраціональний фактор, дію якого прагнуть мінімізувати. Але саме емоційні фактори, як зазначалось раніше, обумовлюють успішність творчих та інтелектуальних процесів, характерних для діяльності інноваційно активного персоналу. Інша сторона проблеми – боротьба з емоціями, що не є соціально схвалюваними (злість, страх, ревності). Подолання ж цих особистісних перепонов дозволяє спрямувати енергію особистості в творче, конструктивне русло.

На основі емоційних прихильностей індивідів один до одного складається система їхніх зобов'язань перед організацією (Н. Аллен, Дж. Мейєр) [234]. В той же час, як стверджує Р. Левіцкі, управління системою зобов'язань є ефективним інструментом для формування організаційної лояльності й непрямим фактором управління знаннями; сприяє росту відповідальності за виконувану роботу, формує почуття причетності до організації, приводить до прийняття цілей і цінностей організації на ірраціональному рівні, ідентифікації себе з організацією й росту індивідуального трудового ентузіазму [266, с. 114 – 139]. Отже, вплив на систему емоційних прихильностей інноваційно активного персоналу може допомогти у вирішенні не тільки питань безпосередньо пов'язаних з мотивацією, а також споріднених з нею – питань лояльності, причетності, відповідальності.

Підвищення ступеня емоційної близькості індивідів усередині організації приводить до зближення індивідуальних установок і формування спільності бачення організаційних цілей. Єдність поглядів як ключовий аспект внутріорганізаційної динаміки для забезпечення колективної дії підкреслюється й теоретиками організаційної теорії (К. Вейк) [306]. Вона сприяє формуванню узгоджених ціннісних систем, що підвищує ефективність взаємної координації учасників (Б. Нотебум) [280].

Як стверджує А. Айзерт, тісні зв'язки між індивідами підсилюють ефект організаційного навчання й розвиток організаційно-специфічного знання [262], що в сучасних умовах для інноваційно активного персоналу є вельми актуальним. Швидке зростання обсягів знань у різних сферах людської життєдіяльності, їх старіння та розвиток вимагає підвищеної уваги до управління знаннями в межах ключових компетенцій організації, а особливо – таких, що займаються проектною діяльністю.

Прихильники концепції емоційного інтелекту (М. Кетс де Вріс [102], Д. Гоулмен [256], Р. Боячис [242], П. Саловей [245]) стверджують, що при наявності позитивного афекту підвищується потенціал колективного рішення проблем, особливо творчого характеру. Обмежуючись лише констатацією залежності творчої продуктивності від знаку емоційних переживань, на жаль, автори залишають без уваги такий параметр емоцій, як інтенсивність. Урахування ж останньої дозволяє отримати ефект від дій, що забезпечують необхідне емоційне тло, а також розрахувати оптимальні витрати на його створення в підрозділах.

Прихильність індивідів один до одного вимагає безперервного взаємного підтвердження в колективних діях і внутріорганізаційних комунікаціях [244]. Тим самим констатується процесуальний характер емоційного обміну усередині організації. Організація виступає як свого роду «комунікаційна машина емоцій», що продукує й відтворює певні афективні стани своїх учасників [125]. Все це свідчить про важливість і необхідність урахування емоційної сфери в діяльності інноваційно активного персоналу, а також управління емоційними станами членів організації на процесній основі.

Таким чином, процесна організація емоційного обміну в організації повинна враховуватися в системі мотивації працівників підприємства, оскільки дозволяє продукувати певні афективні стани учасників, що найбільш повно відповідають як їхнім потребам, так і організаційним цілям.

Підвищення ефективності діяльності прямо пов'язано з пошуком шляхів кращого використання індивідуальних властивостей і здібностей кожного зі співробітників. Це, в свою чергу, як зазначає Т. Лепейко, вимагає індивідуального підходу до використання стимулів в процесі мотивації [121]. Втім, проблема використання індивідуальних резервів ускладнюється тим, що організація характеризується деякими системними синергетичними властивостями, що не зводяться до сукупності індивідуальних властивостей суб'єктів в організації.

Вирішення зазначеної проблеми ускладнюється й тим, що працівник як об'єкт управління, характеризується власною активністю, що має раціональну й ірраціональну природу. Оптимум же мотивації можливо досягнути лише за умови регулювання активності, що передбачає комплексне врахування та баланс обох складових [157]. Отже, існує необхідність корекції парадигми управління й урахування суб'єктних змінних, що притаманні об'єкту управління, тобто необхідність враховувати існуючі індивідуальні як раціональні так і ірраціональні чинники в контексті забезпечення мотивації інноваційно активного персоналу.

Мотивація інноваційно активного персоналу до творчої діяльності не може відбуватися ефективно з позицій суб'єкт-об'єктних відносин, у яких працівник розглядається як абстрактна сутність, відчужена від змісту самої діяльності з достатньо узагальненими та типологізованими властивостями, що лише частково відображають суб'єктивну реальність та не дають змоги в повній мірі проявити активність.

За свідченням В. Лефевра, у відносинах в системі «суб'єкт – суб'єкт» явно відбувається порушення «фізичних» постулатів. Дослідник стає всього лише одним з персонажів у специфічній системі рефлексивних відносин [124]. Стосовно діяльності інноваційно активного персоналу це означає існування певної кількості рефлексивних відносин між ним та системою вимог клієнта, між ним та менеджментом, а також між працівниками в межах колективу чи проектної

групи, які зумовлюють вибір рішень, що приймаються, а отже – й тих, які стосуються мотивації.

Проблема активності суб'єкта є загальною для багатьох наук гуманітарного напрямку. Вона досить ретельно була досліджена вітчизняною психологією в межах суб'єктно-діяльнісного підходу (Л. Виготський [54], А. Брушлінський [38], О. Леонтьєв [120], С. Рубінштейн [173] та ін.).

Втім, в контексті тематики дослідження прикладні аспекти управлінської діяльності потребують подальшої конкретизації та уточнення управлінської парадигми суб'єктності відповідно до специфіки діяльності та мотивації інноваційно активного персоналу.

Розглядаючи активність суб'єкта, С. Рубінштейн пов'язує процес становлення людини справжнім суб'єктом своєї діяльності з появою рефлексії, що немов би припиняє, перериває безперервний процес життя й виводить людину подумки за її межі [173]. Тим самим констатується роль саме рефлексивних відносин в процесі суб'єкт-об'єктної взаємодії.

Суб'єктом суб'єктно-діяльнісного підходу В. Знаков називає людину, що знаходиться на вищому для неї рівні активності, цілісності, автономності [84]. Вона виступає як носій певної системності, що розкривається у взаємодії зі світом. Саме суб'єкт стає системоутворюючим фактором на кожному етапі свого розвитку [177]. Таким чином, суб'єктність стає провідним фактором, що обумовлює активність інноваційно активного персоналу та ефективність його діяльності.

З огляду на це, для подолання обмежень «суб'єкт – об'єктної» орієнтації в мотивації інноваційно активного персоналу значний інтерес становить запропонований суб'єктно-орієнтований підхід (В. Лепський [122; 123; 163]). Сама суб'єктність при цьому розуміється як: готовність виконувати певні дії по-своєму, діяти не заплановано, а в ряді випадків, і непередбачено, спонтанно; готовність до рефлексії своєї діяльності.

Узагальнюючи існуючі результати теоретичних та практичних досліджень, виконаних в межах суб'єктно-орієнтованого підходу, можна визначити ключові відмінності, які відбудуться при зміні з традиційної «суб'єкт – об'єктної»

орієнтації на «суб'єкт – суб'єктну» в рамках суб'єктно-орієнтованої мотивації (табл. 1.21). Інструменти здійснення такої зміни мають бути різнорівневими (модифікація як об'єкта управління, так і самої системи управління).

Існування зазначених відмінностей обумовлене як зміною системних стосунків, так і певними структурно-функціональними перетвореннями, що супроводжують зміну способу керування та пов'язану з нею трансформацію організаційної культури підприємства.

Тим самим, постулюється, що суб'єкт праці – це працівник, здатний до самостійної постановки цілей, розвитку, спонтанності й рефлексії своєї спонтанності в умовах виробничої діяльності.

Таблиця 1.21

Основні відмінності суб'єктно-орієнтованої мотивації

Аспекти порівняння	Суб'єкт – об'єктна орієнтація	Суб'єкт – суб'єктна орієнтація
Відношення до суб'єкта	Орієнтація на абстрактного (узагальненого суб'єкта)	Орієнтація на конкретних суб'єктів (особистість, група, організація)
Роль суб'єкта	Прийняття рішень відповідно до чітко регламентованих цілей та норм; відносини «керівник-виконавець»	Прийняття рішень у слабо-регламентованих умовах. Активний керівник
Управлінські ситуації	Орієнтація на прогнозовані й досліджені ситуації (ретроспективний підхід)	Орієнтація на нестандартні ситуації (проблемний підхід)
Основні методи оцінки	Нормативні моделі, кількісний аналіз	Дескриптивні моделі, якісний аналіз
Методи моделювання (ведучі)	Функціональної аналогії; методи, відсторонені від діяльності особи, що приймає рішення (ОПР)	Структурно-функціональної аналогії; діяльнісно-опосередковані методи дослідження й моделювання
Базові знання	Предметні	Процедурні
Рефлексивні процеси	Формування уявлень ОПР про об'єкти управління та систему підтримки	Актуалізація й підтримка рефлексивних структур свідомості ОПР
Підготовка суб'єктів до діяльності	Навчання знанням і навичкам для використання нормативних методів	Формування базових якостей для управлінської діяльності
Мета впливу	Усвідомлення відповідальності	Досягнення оптимального виробничого стану

Здійснення суб'єктно-орієнтованої мотивації передбачає вирішення певних завдань стосовно забезпечення умов для прояву особистісної активності працівників, що можуть бути представлені в розрізі основних аспектів управлінського впливу на підприємстві (рис 1.7).

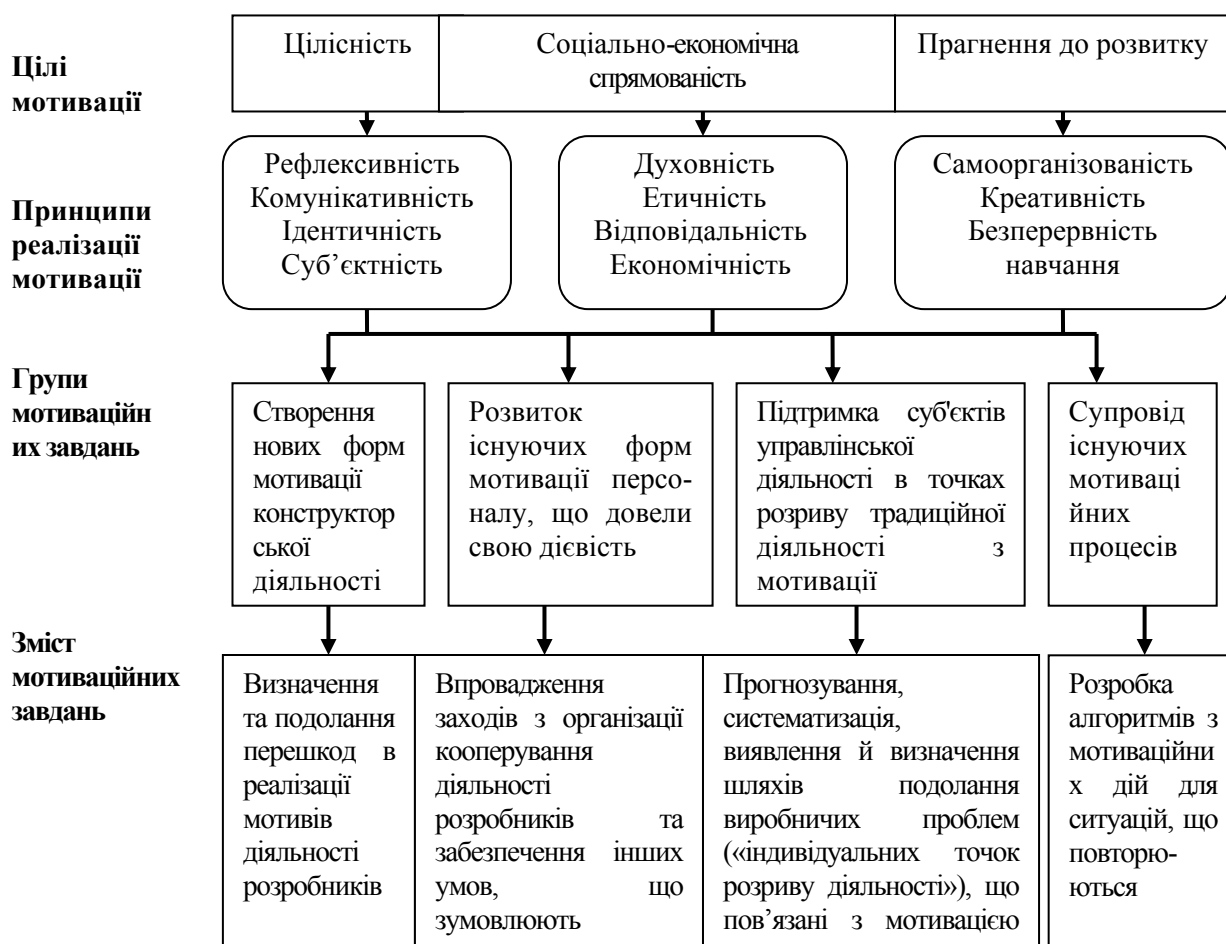


Рис. 1.7. Структурна схема суб'єктно-орієнтованої мотивації інноваційно активного персоналу на підприємствах (узагальнено з використанням [122; 123; 177])

Основою суб'єктно-орієнтованої мотивації є розуміння організації як колективного суб'єкта, а влади в ній – як володіння знаннями про особливості емоційної сфери та когнітивні характеристики працівників, що мають об'єктивно проявлятися як «проектна ідентичність» організації [123]. Тобто суб'єктом влади є той, хто виявляється здатним адекватно осмислювати (або конструювати) реальність, визначати своє місце у світі, ставити цілі діяльності й розвитку, формулювати кооперативний проект дії.

В межах суб'єктно-орієнтованого підходу суб'єкт владних повноважень (особа, що приймає рішення, – ОПР) виступає як складова частина колективного суб'єкта, але з особливими делегованими їй повноваженнями [123]. Реалізація зазначених принципів в ході вирішення мотиваційних завдань покликана зберегти цілісне уявлення про недоторканість особистісних свобод кожного з учасників взаємодії, що в решті решт сприятиме вивільненню творчої активності стосовно спільного об'єкту діяльності.

Таким чином, суб'єктно-орієнтована мотивація спрямована на активізацію колективного суб'єкта, актуалізацію в його діяльності можливостей, що використовуються не в повному обсязі, та мобілізацію його соціокультурного потенціалу. При цьому може бути використаний інструментарій з різних областей знання: менеджменту, загальної психології, інженерної психології, психології праці, ергономіки, психології управління, акмеології, педагогічної психології, аксіології, математичної статистики, прикладних інтелектуальних систем.

Основні положення, що складають сутність суб'єктно-орієнтованої мотивації, полягають в наступному:

1. Підприємство (чи підрозділ) розглядається як полісуб'єктна рефлексивна система, цілісність якої забезпечується стимулюванням процесів цілепокладання, самовизначення, розвитку та самоорганізації всіх її учасників, що усвідомлюють себе як суб'єкти соціального управління, які здійснюють через свою діяльність різноманітні впливи на соціальне середовище.

2. Мотивація інноваційно активного персоналу базується на урахуванні уявлень суб'єктів про ситуацію та їх прагненні мислити один за одного, усвідомленні та узгодженості спільних ціннісних орієнтацій працівників, спільності бачення майбутнього. Оцінка мотивації здійснюється за показниками ефективності когнітивної діяльності та афективними й поведінковими проявами в діяльності.

3. Заходи з мотивації та стимулювання узгоджені з ідентичністю кожного інноваційно активного персоналу та спрямовані на задоволення їх актуальних потреб та інтересів.

4. Орієнтація на збереження та формування суб'єктності інноваційно активного персоналу, відмова від маніпулювання.

5. Орієнтація на самостійні дії працівника, стимулювання його креативності та рефлексії. Забезпечується створенням відповідних умов для прояву активності та відповідальності інноваційно активного персоналу в контексті досягнення персональних та організаційних цілей.

6. Домінанта соціального, толерантність до думок інших суб'єктів. Партнерство як провідна форма відносин з іншими суб'єктами. Домінанта модерації над власними вказівками.

7. Гнучке сполучення формального та неформального спілкування. Моніторинг та підтримка оптимальних емоційно-вольових станів інноваційно активного персоналу шляхом підвищення емоційної компетентності останніх. Забезпечення оперативного та ефективного зворотного зв'язку.

8. Створення умов для реального впливу інноваційно активного персоналу на «носіїв власних повноважень». Подолання формалізму у спілкуванні.

9. Координація індивідуальних та колективних дій інноваційно активного персоналу на основі формування у працівників взаємних адекватних уявлень про власні цілі та позиції підприємства й підрозділів як соціальних суб'єктів.

10. Для оцінки ефективності заходів з мотивації визначається система кількісних та якісних показників, що характеризують як економічний ефект від діяльності, так і зміни в суб'єктивних оцінках персоналу.

Розглядаючи працівника не тільки як об'єкт управління, але і як суб'єкт, суб'єктно-орієнтована мотивація за головну цінність має взаємний розвиток та реалізацію індивідуальних інтенцій, та одночасно — конструктивний тип управлінських відносин як у вертикальних, так і в горизонтальних зв'язках управління [122]. Основними цілями при цьому є: творчий характер праці; висока компетентність; орієнтація на співробітника; інформативно-забезпечуюча роль менеджера; натхнення; адаптивна взаємодія; задоволення потреб персоналу й організації; встановлення довіри й розуміння.

Визначення конкретних заходів щодо впровадження суб'єктно-орієнтованого підходу до мотивації інноваційно активного персоналу, обумовлює

необхідність здійснити аналіз стану НДДКР в Україні та відповідно мотивації інноваційно активного персоналу на підприємствах в сучасних умовах. Знання про об'єктивні показники та результативність діяльності конструкторських відділів співвіднесені з інформацією про суб'єктивні індивідуально-психологічні особливості діяльності та мотивації їх працівників надасть можливість об'єктивізувати ступінь впливу останніх на виробничі процеси та кінцевий продукт в цілому. Виявлені ж недоліки в урахуванні суб'єктивних чинників надалі буде враховано при побудові моделі мотивації інноваційно активного персоналу.

Висновки до розділу 1

1. Проведений термінологічний аналіз основних понять теорії мотивації, дозволив уточнити й актуалізувати існуючий понятійний апарат, за рахунок подальшого розвитку таких понять, як: мотивація, мотив, потреби, стимул, стимулювання, а також виявити характер взаємозв'язку між ними.

2. Семантичний аналіз категорій і понять, пов'язаних з мотиваційною системою управління, дозволив визначити її як «сукупність інструментів і технологій, спрямованих на виявлення й використання внутрішніх спонукань і цілей працівника для досягнення стратегічних цілей підприємства», що сформувало його як цілісне поняття, а також дозволило адаптувати до потреб теорії й практики мотиваційного менеджменту. Уточнено зміст понять, що пов'язані з емоційними регуляторами мотивації, які на відміну від існуючих, характеризують інтегральні явища підвищення продуктивності праці внаслідок дії емоційних процесів.

Розглядаючи емоції як джерело мотивації, інформації, цінності та енергії для досягнення організаційних цілей, що забезпечує синергетичний ефект поведінки людини як на груповому та організаційному рівні, так і на індивідуальному (за рахунок усунення невідповідності між раціональними цілями та ірраціональними установками) в роботі запропоновано поняття емоційного ресурсу персоналу, що містить в собі сукупність перерахованих емоційних чинників.

3. Сутність і зміст процесу створення мотиваційної системи управління промисловим підприємством полягає в інтеграції інструментів і методів, спрямованих на активізацію людського фактора з метою підвищення рівня продуктивності й задоволеності.

4. Запропонований суб'єктно-процесний підхід спрямований на активізацію колективного суб'єкта, актуалізацію в його діяльності можливостей, які використовуються не в повному обсязі, і мобілізацію його соціокультурного потенціалу для постійного вдосконалювання й підвищення ефективності процесів створення споживчої цінності. При цьому може бути використаний інструментарій з різних областей знання: менеджменту, загальної психології, інженерній психології, психології праці, ергономіки, психології управління, акмеології, педагогічної психології, математичної статистики, прикладних інтелектуальних систем.

5. Максимальна реалізація творчої активності працівників не можлива за умови збереження суб'єкт-об'єктних стосунків у забезпеченні організаційних процесів. Для підвищення їх продуктивності праці та найбільш повного розкриття їх особистісних інтенцій в роботі пропонується впровадження в управління підприємств суб'єктно-орієнтованої мотивації, що спрямована на активізацію колективного суб'єкта, актуалізацію в його діяльності можливостей, які використовуються не в повному обсязі, та мобілізацію його соціокультурного потенціалу й самоактуалізацію. Реалізація суб'єктно-орієнтованої мотивації передбачає дотримання принципів: рефлексивності, комунікативності, ідентичності, духовності, етичності, відповідальності, самоорганізованості, креативності та постійного навчання в процесі вирішення мотиваційних завдань – створення нових форм мотивації діяльності, розвиток існуючих форм, емоційна підтримка суб'єктів управлінської діяльності в точках розриву традиційної діяльності з мотивації, супровід існуючих мотиваційних процесів. Застосування суб'єктно-орієнтованої мотивації, обумовлене необхідністю врахування власної активності особистості, що має не тільки раціональну, а й ірраціональну природу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз сучасного стану управління процесами створення цінності на вітчизняних підприємствах

Важливим аспектом вітчизняного економічного середовища стали швидкі технологічні зміни. У цілому це веде до формування економіки знань і притаманного їй підвищення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки на інноваційній основі. Саме інновації зміцнюють технологічну конкурентоспроможність на усіх рівнях суспільного виробництва, підвищують продуктивність праці, рівень доходів, нагромаджень та інвестицій.

Початок ХХІ сторіччя привніс нові погляди та розуміння світових економічних процесів. Останнім часом активно формується нова парадигма суспільного розвитку, складовими якої виступають зростаючий взаємозв'язок між ринками капіталу і новими технологіями, швидкий розвиток «економіки знань», посилення соціальної адаптації нових технологій, глобальний характер створення та використання знань, технологій, продуктів, послуг [190].

На думку професорів Л. Федулової та М. Пашути, трансформація економіки України в напрямку інтеграції до світової економічної системи може ефективно здійснюватися шляхом інновацій з урахуванням умов української дійсності за наступними напрямками:

- інституціонально-правове забезпечення;
- реформування форм власності інститутів інноваційної сфери;
- удосконалення системи управління науково-дослідними і проектно-конструкторськими установами та їх організаційних форм;
- формування нових інноваційних інституцій у складі виробничих комплексів та інших корпоративних культур;

формування фінансово-координаційних інститутів інноваційного розвитку;

залучення інституціональних інвесторів до інноваційної сфери діяльності;
інституціонально-інформаційне забезпечення;
регіональне інституціональне забезпечення [205; 207].

Розвиток цих напрямів досліджень, з позиції професорів Л. Федулової та М. Пашути, зумовив необхідність формування концепції національних інноваційних систем (НІС) як сукупності взаємозв'язаних організацій та інституцій правового, фінансового й соціального характеру, що забезпечують інноваційні процеси і мають потужне національне коріння, традиції, політичні та культурні особливості [205; 207].

Початковою і кінцевою стадіями інтелектуальної діяльності, на думку іншого відомого дослідника інтелектуального капіталу О. Бутніка-Сіверського, виступають формування інтелектуального капіталу та комерціалізація. З позиції розвитку інтелектуального капіталу, організаційно-правова складова НІС охоплює формування організаційно-правових інституцій, які забезпечують організаційно-правові умови створення, трансформації та правової охороноздатності інтелектуальної власності [41].

Динаміка економічних та соціальних процесів у країні призводить до значних змін у структурі та якісних характеристиках людських ресурсів. Зміна соціальних орієнтирів, процеси глобалізації та інтеграції призвели до виникнення певних тенденцій, урахування яких є необхідною передумовою ефективної роботи з персоналом. Тож, необхідно здійснити системне дослідження процесів, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств, яке дозволить не тільки зрозуміти характер суспільних потреб, а й надасть можливість визначити логічно обґрунтовані позиції для вибору оптимальних засобів мотивації інноваційно активного персоналу відповідно до умов, що склалися на підприємствах.

Формування економіки знань й підвищення конкурентоспроможності в Україні має враховувати як зазначені особливості глобального економічного середовища, так і реальний стан справ у вітчизняній економіці в наведеному

аспекті. Розглянемо динаміку основних показників галузі з огляду на необхідність виявлення та врахування існуючих тенденцій для окреслення основних можливостей використання мотиваційного потенціалу підприємств та їх підрозділів.

Машинобудівний комплекс країни складають понад 2800 підприємств та 230 організацій. Його внесок у ВВП в 2007 р. становив 12,8% [198]. За даними держкомстату питома вага підприємств, що займалися інноваціями, останніми роками поступово зменшувалась з 18% в 2000 році, до майже 10% в 2007, в той же час витрати на дослідження і розробки зросли майже в 4 рази [198]. Це свідчить про невідповідність між вимогами щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності та використанням традиційних форм мотивації конструкторської та винахідницької діяльності на підприємствах галузі, що обумовлює актуальність дослідження проблеми мотивації працівників зазначеного профілю.

Аналіз статистичних даних свідчить, що кількість інновацій, які впроваджуються на підприємствах України залишається надзвичайно низькою (рис. 2.1). Починаючи з 2001 р. триває скорочення кількості промислових підприємств, що взагалі здійснюють інновації. Це, в свою чергу, обумовлює незначну частку інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції промисловості.

Зростання кількості підприємств, що займалися інноваціями в 2007 році пояснюється створенням сприятливих умов стосовно фінансування та оподаткування для підприємств, що були визначені низкою державних законодавчих актів.



Рис. 2.1. Динаміка інноваційної активності підприємств 2000–2007 рр
(у % від загальної кількості підприємств галузі) [80; 198]

Стосовно промисловості загалом визначаються аналогічні тенденції, при цьому більш контрастною є різниця між кількістю впроваджуваних інновацій та обсягами реалізованої інноваційної продукції (рис. 2.2). Найбільшою частка інноваційної продукції закономірно виробляється на підприємствах машинобудівної галузі. Дещо парадоксальним виглядає те, що питома вага інноваційної продукції останнім часом не збільшується. Втім, зважаючи на низьку конкурентоздатність продукції таке становище слід вважати закономірним.



Рис. 2.2. Впровадження інновацій на промислових підприємствах
(за даними Держкомстату, [50])

Одним з показників результативності інноваційної діяльності є обсяги виконаних наукових та науково-технічних робіт. Стабільне щорічне зростання витрат на ці роботи є позитивною тенденцією, втім, воно не є достатньо інформативним, оскільки при цьому не враховуються темпи інфляційних процесів. В цьому випадку достатньо інформативним є співвідношення в загальному обсязі виконаних інноваційних робіт за їх видами (рис. 2.3). Поступово зростає кількість наданих науково-технічних послуг, збільшилася частка витрат на фундаментальні дослідження, втім, ключові позиції займають виконання розробок, що пов'язані з практичною реалізацією інтелектуального капіталу стосовно певного кола вирішуваних завдань.



Рис. 2.3. Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт
(за даними Держкомстату, [50])

Реальний стан інноваційної діяльності в країні відображає питома вага обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт у ВВП. Протягом майже досліджуваного періоду вона дещо зростала за часів переорієнтації державної політики на інновативність, втім, внаслідок сукупної негативної дії внутрішніх політичних та зовнішніх переорієнтаційних чинників з 2005 року вона стрімко знижується. А отже, як наслідок – реальний ефект від інноваційної діяльності щороку зменшується (рис. 2.4).

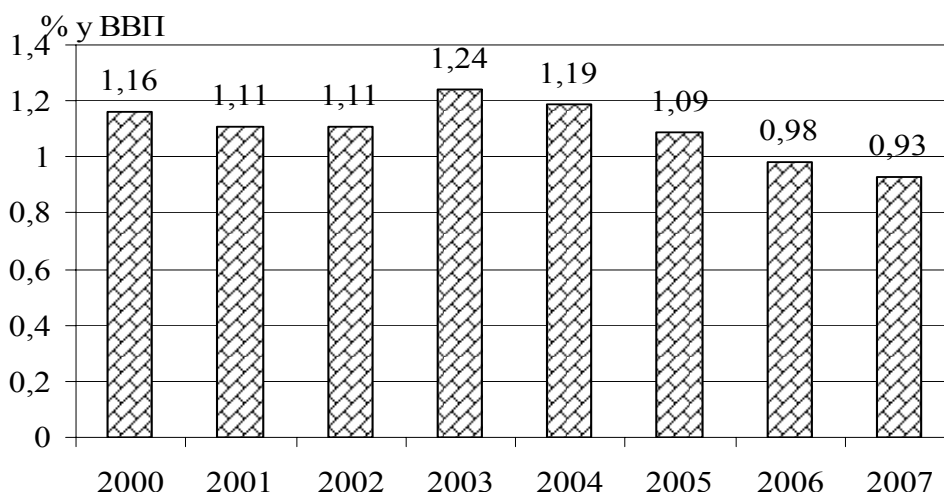


Рис. 2.4. Питома вага обсягу виконаних науково-технічних робіт у ВВП
(за даними Держкомстату, [50])

Іншою характеристикою інноваційної активності підприємств є розподіл коштів, що витрачалися на інновації за напрямками. В цьому випадку також більш інформативними є відомості про відносну частку від загальної суми витрачених коштів, аніж фактично витрачені гроші (рис. 2.5).

В 2007 році порівняно з 2000 роком значно зросли витрати на дослідження і розробки, втім, їх частка в загальному обсязі витрат є відносно невеликою. Це є свідченням того, що в структурі інновацій використанню власного інтелектуального потенціалу приділяється недостатньо уваги.

Найбільші витрати підприємствами здійснюються на придбання машин та обладнання, що необхідне для впровадження інновацій та пов'язану з цим підготовку виробництва. Витрати на придбання сучасних технологій для вітчизняних підприємств є вкрай незначними, через що не тільки уповільнюється процес створення інноваційних продуктів, а й відбувається відставання від поточного світового рівня розвитку технологій в наслідок майже повної відсутності бази для порівняння.

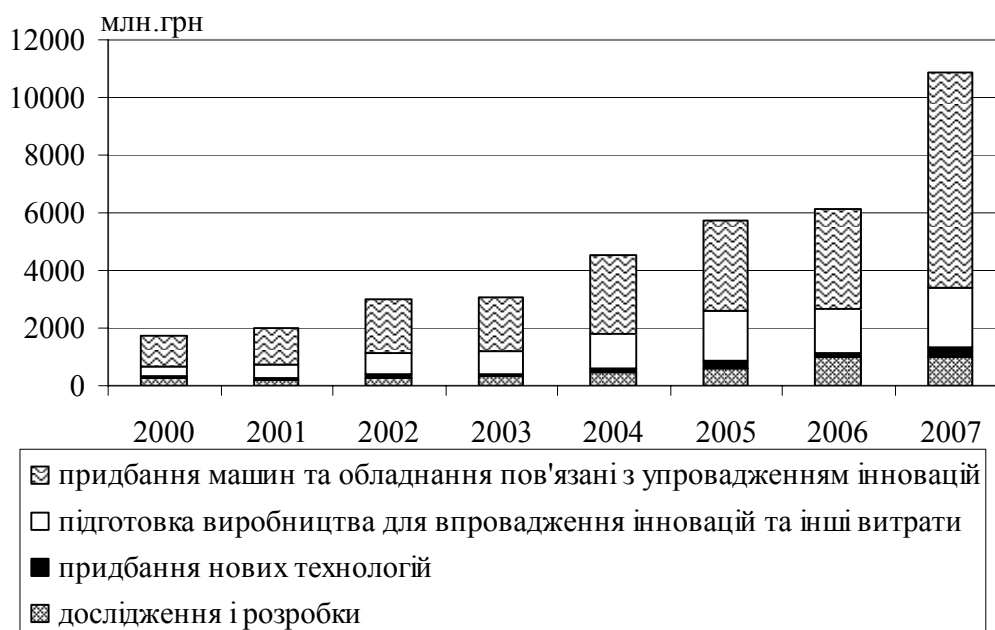


Рис. 2.5. Інноваційна активність підприємств за напрямками
(за даними Держкомстату, [50])

Показовим є те, що фінансування інновацій більшість підприємств здійснюють за рахунок власних коштів, що вимагає певних дій відносно попередження ризику та майже завжди обмежує горизонт стратегічного планування (рис. 2.6). Частка державної допомоги залишається незначною. Втім, як і частка іноземних інвестицій.

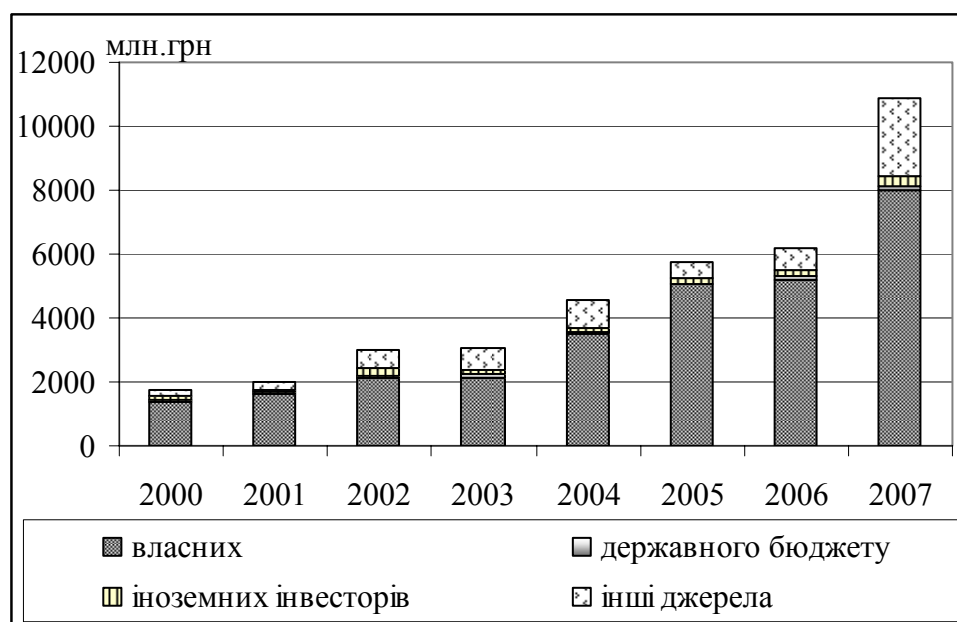


Рис. 2.6. Джерела фінансування технологічних інновацій
(за даними Держкомстату, [50])

За період з 1991 по 2007 рр. кількість організацій, які виконували наукові та науково-технічні розробки, збільшилася з 1344 до 1404 (або майже на 11%). Понад половину (57%) складають науково-дослідні організації галузевого сектора науки, 26% – наукові організації академічного сектора, 11% – вузівського і 6% – заводського [41; 198].

Втім, зростання кількості організацій в основному відбувалося за рахунок виокремлення в самостійні підприємства з уже існуючих. Це з однієї сторони призвело до появи досить мобільних організацій з високим інтелектуальним потенціалом, здатних надавати науково-технічні послуги, з іншої – це призвело до відтоку інтелектуальної еліти в малий бізнес, послабивши великі підприємства державного сектору.

За період з 2004 по 2008 рр. загальна чисельність виконавців науково-технічних робіт науковців, що займалися дослідженнями та розробками, з 173622 осіб скоротилася до 150188 осіб. При цьому найзначніші втрати спостерігаються саме серед категорії висококваліфікованих фахівців-дослідників, питома вага якої в загальній кількості швидко зменшується (рис. 2.7).

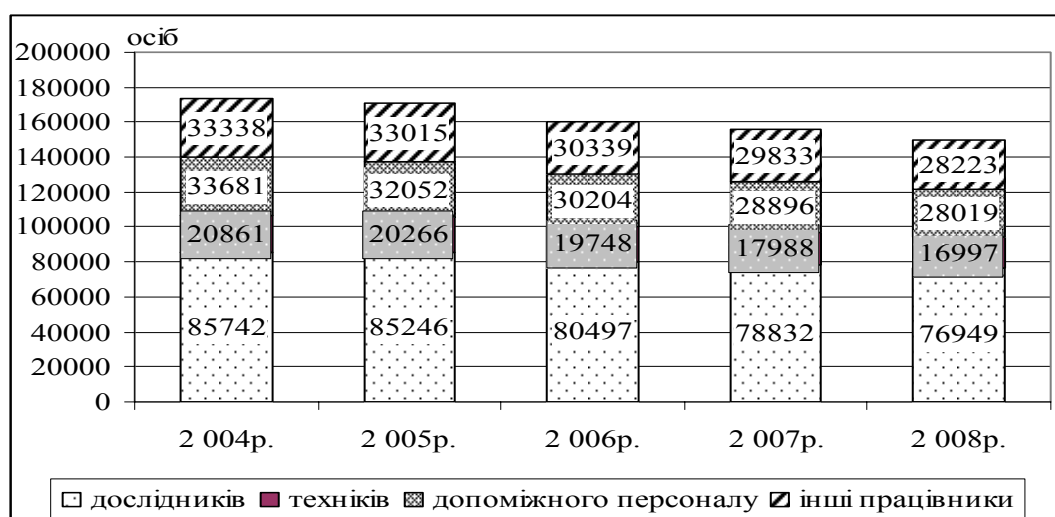


Рис. 2.7. Динаміка чисельності виконавців наукових та науково-технічних робіт (за даними Держкомстату, [50])

В той же час, освітні заклади невпинно працюють над підготовкою висококваліфікованих професіоналів в сфері наукових досліджень. Так, кількість докторів та кандидатів наук постійно зростає (рис. 2.8), незважаючи на негативні наслідки міграційних процесів та відтоку інтелектуальних ресурсів в країни ближнього та дальнього зарубіжжя. Наведена статистика характеризує ситуацію в промисловості як несприятливу в плані існування неефективної системи мотивації, що нездатна втримати необхідних працівників на виробництві.

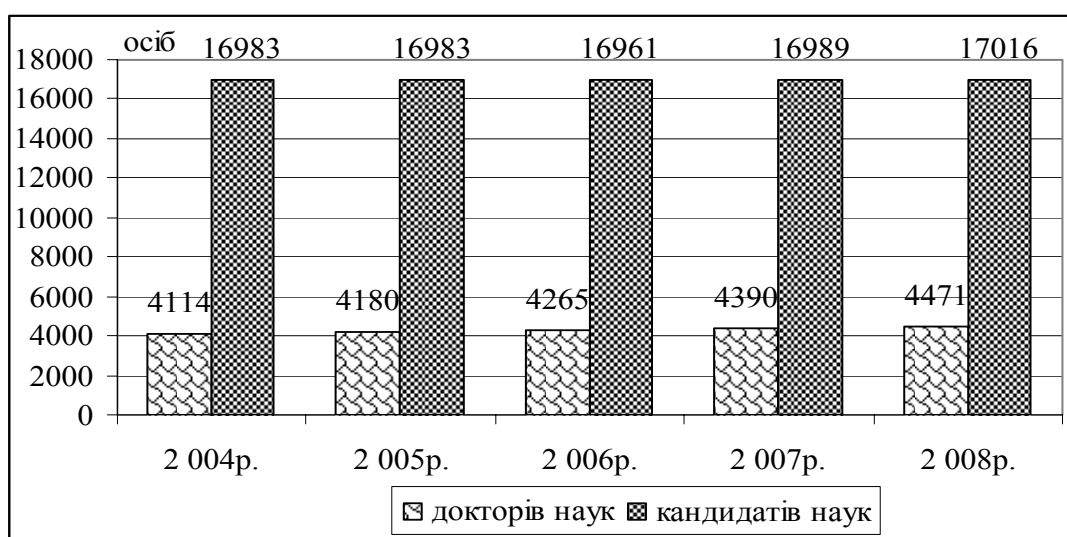


Рис. 2.8. Динаміка чисельності докторів та кандидатів наук, що виконують наукові та науково-технічні роботи (за даними Держкомстату, [50])

Разом з тим слід зазначити, що кількість впроваджених технологічних процесів в 2007 році порівняно з 2000 роком залишилася майже незмінною: 1403 та 1419 відповідно, проте кількість освоєного виробництва нової продукції – знизилася з 15323 до найменувань до 2526 (рис. 2.9). Отже, можна зробити висновок: державна політика відносно науки не дозволяє сподіватися на швидке створення та впровадження практичних розробок, що призводить до зниження ефективності використання інтелектуального потенціалу та існування негативної тенденції до екстенсивного розвитку науково-технічної та науково-дослідної сфери взагалі.



Рис. 2.9. Впровадження інновацій на промислових підприємствах України
(за даними Держкомстату, [50])

Існуюча інноваційна проблематика має дещо різну специфіку в залежності від територіального розміщення підприємств, де здійснюється інноваційна діяльність та впроваджуються інновації. В цьому плані вельми показовими є результати обстеження за європейською програмою CIS, що було проведене в 2006 та спрямоване на збір інформації щодо продуктових, процесових, організаційних та маркетингових інновацій [160]. До системи показників увійшли: кількість підприємств, що впроваджують інновації (впроваджують нові або значно поліпшені продукти, процеси в межах компанії), кількість підприємств, які вводять хоча б одну інновацію. Пілотне обстеження передбачало визначення інноваційного стану підприємств 5 регіонів (Донецької, Харківської, Чернівецької областей, АР Крим та м. Київ) на суцільній основі. Результати обстеження показали, що у вибраних регіонах рівень інноваційної активності підприємств коливався в діапазоні 10-30% [160].

Дослідження також показало, що існує прямий зв'язок між розмірами підприємств і їхнім рівнем інноваційності. Було виявлено, що рівень інноваційної активності серед великих підприємств (понад 250 осіб) становить від 23% до 49%, серед середніх (50–249 осіб) – 11–29%, серед малих підприємств (10–49 осіб) – 7–23%. Найвищий показник – серед великих підприємств м. Києва, найнижчий –

серед малих Чернівецької області [160]. В кожному з п'яти регіонів України частка підприємств, які впроваджували інноваційні види продукції та інноваційні процеси, дещо вища за частку підприємств, які впроваджували лише один з видів інновацій. Разом з тим в цих регіонах (за виключенням Чернівецької області) частка підприємств, що впроваджували лише інноваційні процеси вища, ніж тих, що впроваджували лише інноваційні продукти [160].

Доля ж підприємств, що випускають продукцію з орієнтацією на європейського споживача є вкрай незначною (рис. 2.10).

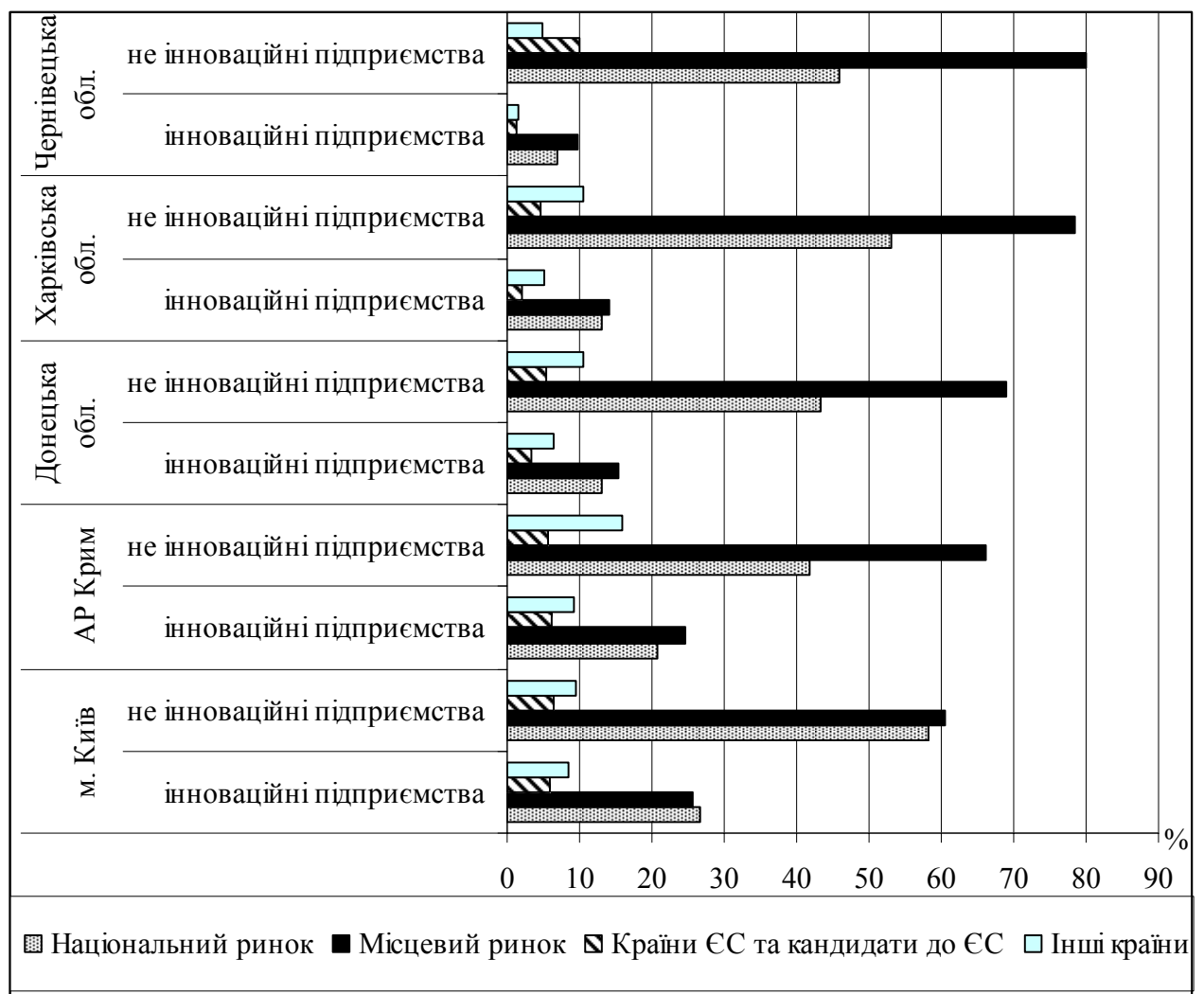


Рис. 2.10. Ринковий сегмент інноваційних та не інноваційних підприємств в досліджуваних регіонах (узагальнено за даними [160])

Звичайно отримані результати можна пояснити наявністю у великих підприємств більшої кількості коштів та можливості надання працівникам

достатнього часу для створення й впровадження інновацій у більш віддаленій перспективі, а також існуванням міграційних процесів, що призводять до консолідації інтелектуальної еліти у великих промислових центрах. Втім, є й більш суттєве пояснення: про достатньо низький рівень конкурентоздатності продукції підприємств та низький якісний рівень інновацій можна зробити висновок виходячи з того, що як інноваційні, так і не інноваційні підприємства в усіх досліджених регіонах орієнтовані на місцеві та національні ринки збуту.

Відповідь на питання як змінити ситуацію, що склалася, можна знайти проаналізувавши структуру коштів, які витрачають підприємства на інновації (рис. 2.11).

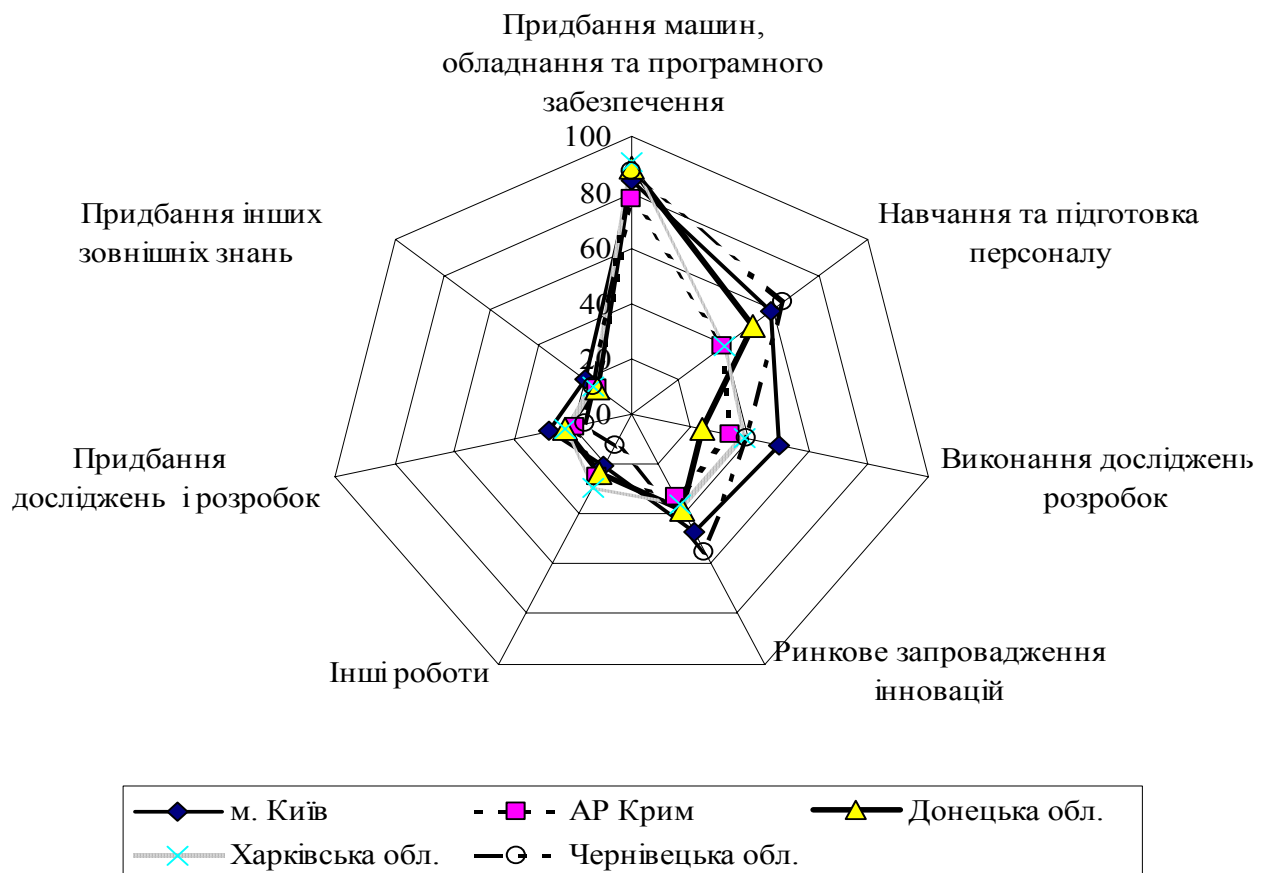


Рис. 2.11. Розподіл інноваційних витрат підприємствами п'яти досліджуваних регіонів

Один з основних напрямів інноваційної діяльності підприємств п'яти регіонів України полягав, перш за все, у придбанні машин, обладнання та програмного забезпечення для виробництва нових або значно поліпшених

продуктів та послуг (за даними того ж дослідження частка таких підприємств склала від 78% до 91%) інноваційно активних підприємств [160]. Втім, придбання обладнання, створення необхідної матеріально-технічної бази – це лише підґрунтя для здійснення інновацій, а не їх суть.

Аналіз даних розподілу інноваційних витрат вибраних п'яти регіонів України за видами витрат показує велику різницю між регіонами. Найбільше коштів підприємства витратили на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення: Донецької області (92% загального обсягу інноваційних витрат), Чернівецької (81%), Харківської (63%) областей та АР Крим (55%), у м. Києві – 31%, що значно менше. Досить незначна частка інноваційних витрат була спрямована на придбання зовнішніх ДіР та інших зовнішніх знань: найбільше – у Харківській області (6% і 8% відповідно), найменше – на підприємствах АР Крим (0,2% і 2,2%) [160]. Все це свідчить про існування різних видів інноваційної проблематики, яку вирішують підприємства в залежності від свого географічного розміщення, ступеню розвитку інфраструктури, сталих партнерських контактів, демографічних проблем та інших чинників.

Певна частка підприємств здійснювала навчання та підготовку персоналу з метою набуття ним навичок розроблення та впровадження нових або значно удосконалених продуктів і процесів (38-65%) [160]. Різноманітність спектру застосованих технологій навчання не дозволяє однозначно оцінити їх ефективність, проте, зважаючи на соціальну забарвленість окреслених заходів, такий досвід слід вважати позитивним.

Дещо менше підприємств, ніж у країнах Європи, здійснювали процедури та технічну підготовку до запровадження нових або значно удосконалених продуктів і процесів (від 13% – у Чернівецькій області до 29% – у м. Києві та Харківській області). Укладали договори про виконання ДіР або про придбання результатів їх виконання у інших компаній (включаючи підприємства їхньої групи підприємств), державних або приватних науково-дослідних організацій, від 16% (у Чернівецькій області) до 28% (у м. Києві) інноваційних підприємств, що в середньому більше, ніж у країнах ЄС-27. При цьому придбанням інших зовнішніх знань (придбання або ліцензування патентів і не патентованих винаходів, ноу-хау

та інших типів знань у інших організацій) було зайнято від 15% (у Донецькій області) до 20% (у м. Києві) інноваційних підприємств [160].

Найбільш цікавим результатом пілотного дослідження можна вважати отримані оцінки ефекту від впроваджених інновацій (табл. 2.1). Так, серед найбільш поширених ефектів найчастіше згадувалися такі, як: розширення асортименту товарів і послуг, покращення якості товарів і послуг, відповідність правовим вимогам, підвищення можливості виробництва товарів або надання послуг. На тлі політично забарвлених заяв керівництва країни про соціальні орієнтири розвитку претензійною специфічною особливістю українського опитувальника був пункт, що стосується «покращення умов праці», який видався досить суттєвим. Цього ефекту від впровадження інновацій досягли від 12,7% підприємств АР Крим до 22,8% – м. Києва [160].

Таблиця 2.1

Розподіл інноваційних підприємств України за найбільш важливими ефектами від впровадження інновацій, як % від усіх інноваційних підприємств (узагальнено з використанням [160])

	м. Київ	АР Крим	Донецька обл.	Харківська обл.	Чернівецька обл.
Розширили асортимент товарів (послуг)	25,4	25,4	19,9	22	19,4
Вийшли на нові ринки або збільшили долю ринку	15,6	15,9	14,1	16,2	12,9
Покрацили якість товарів (послуг)	24,9	19	18,8	19,9	12,9
Вдосконалили гнучкість виробництва (надання послуг)	16,8	11,1	7,9	9,6	12,9
Підвищили можливості виробництва (надання послуг)	22,2	12,7	13,1	15,5	12,9
Зменшили трудові затрати на одиницю випуску	12,3	12,7	7,9	10,7	3,2
Зменшили кількість матеріалів та енергії на одиницю випуску	7,8	9,5	7,3	6,5	3,2
Зменшили вплив на навколишнє середовище або поліпшили стан здоров'я та безпеки	15,3	9,5	8,9	6,5	3,2
Відповідність правовим вимогам	28,4	19	17,8	12	6,5
Покрацили умови праці	22,8	12,7	16,2	17,5	16,1

Аналіз інноваційної активності потребує визначення причин, що перешкоджають їх здійсненню з подальшим їх усуненням. Вага впливу негативних чинників, що були визначені в пілотному дослідженні, дещо змінюється в залежності від досліджуваного регіону, втім, їх проранжований ряд є типовим і його результати відображають існуючу тенденцію домінування серед обумовлюючих чинників:

- недостатність коштів в межах організації або групи;
- інноваційні витрати занадто високі;
- на ринку переважають добре улаштовані організації;
- складно знайти партнерів по співпраці;
- немає потреби, так як немає попиту на інновації;
- відсутня точна інформація про попит на інноваційні товари;
- недостатність фінансування з джерел поза межами організації;
- недостатнє державне фінансування;
- недостатність кваліфікованого персоналу;
- недостатність інформації про технології;
- недостатність інформації про ринки;
- немає потреби, так як нещодавно вже були запроваджені інновації [160].

Як бачимо, серед названих чинників вплив персоналу на успішність здійснення інновацій оцінено не надто високо. І проблема тут не в кваліфікованих кадрах чи їх відсутності, а в тому, що весь уклад господарювання сучасних вітчизняних підприємств побудовано не довкола професійних компетенцій працівників (що нині є характерним для більшості провідних закордонних підприємств [26; 286; 295]).

Динаміку розвитку ситуації з інноваціями в Україні обумовлює значна кількість об'єктивних і суб'єктивних факторів. Так, серед основних причин, що перешкоджають технологічним інноваціям в Україні, професор Л. Федулова називає нестачу власних грошових коштів; низький рівень науково-технічного потенціалу; нестачу фінансової підтримки держави; високу вартість технологічних інновацій та низький ступінь захисту промислової власності [206].

В значній мірі суб'єктивним чинником, що негативно впливає на інноваційну активність, є відсутність реальної науково-промислової політики упродовж всього періоду радикальних економічних перетворень, що в наслідок слабкої структурованості цілей і недостатності заходів підтримки інноваційної діяльності, призвела до зниження зацікавленості в інноваціях як з боку підприємств та організацій, так і до втрати індивідуального інтересу у виконавців.

Показниками, безпосередньо пов'язаними з мотивацією на підприємстві є продуктивність праці, рівень задоволеності останньою та плинність кадрів, як результуюча характеристика взаємодії рівня задоволеності працею та ефективності засобів стимулювання, що використовуються.

Стосовно зовнішнього середовища мотивація працівників взаємопов'язана та впливає на такі показники ринку праці, як пропозиція та попит на робочу силу (останній характеризує потребу підприємства у працівниках певної кваліфікації, яких влаштовувала б діюча система мотивації та стимулювання праці), плинність кадрів (в аспекті невідповідності системи стимулювання індивідуальній пропозиції праці), динаміка стимулів до праці (в аспекті ефективності застосування останніх).

Отже, для подальшої оцінки мотивації в конструкторських підрозділах, необхідно здійснити аналіз цих показників стосовно зовнішньої системи, якою в даному випадку є промисловість як галузь, та внутрішнього середовища, яким виступає конкретне підприємство, що й надасть можливість зробити висновки стосовно ефективності даної функції управління в організаційній системі.

Одним з важливих показників, що характеризує стан використання людських ресурсів, а отже, і систем мотивації на підприємствах, є попит на робочу силу (рис. 2.12).

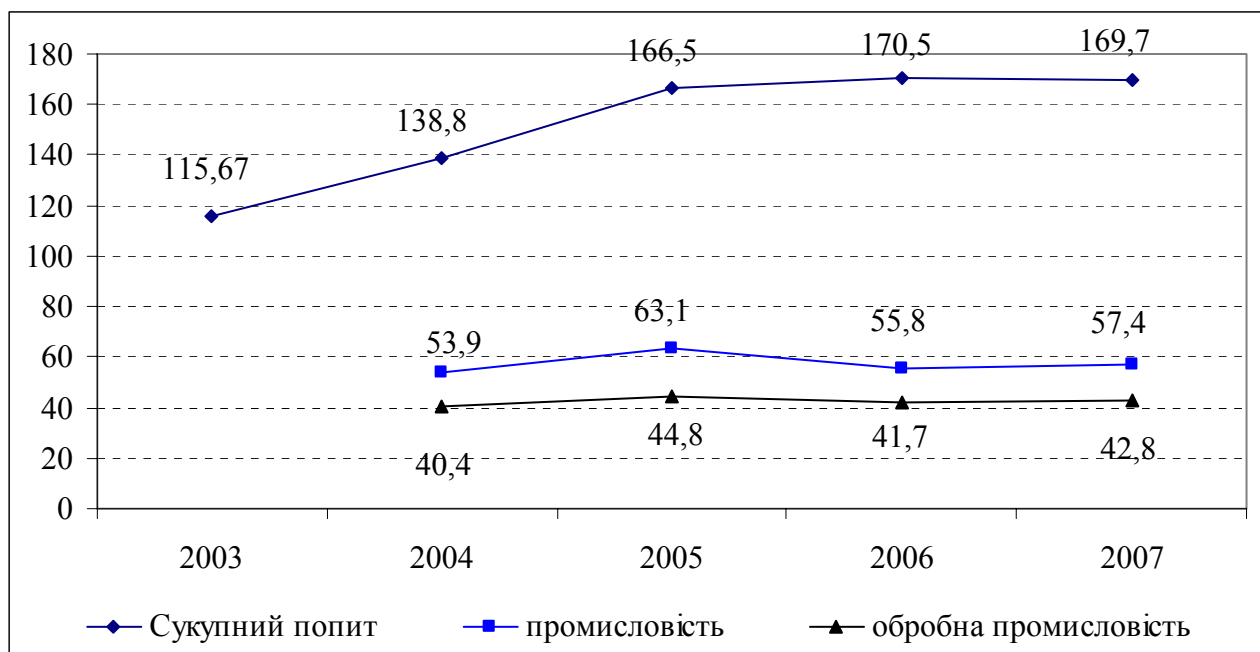


Рис. 2.12. Попит на робочу силу в Україні (за даними Держкомстату, [169])

Непрямим свідченням змін у системі мотивації є зміни в продуктивності праці та рівні використання робочої сили. Використання робочої сили протягом періоду, що аналізується, характеризується зменшенням обсягів вимушеної неповної зайнятості та підвищенням ефективного використання робочого часу. Тож, можна констатувати існування тенденції до інтенсифікації використання робочої сили менеджментом підприємств (табл. 2.2).

Кількість працівників, які з ініціативи адміністрації були переведені на скорочений робочий день (тиждень), поступово зменшувалась. Скоротилася й кількість працівників, яким надавались вимушені адміністративні відпустки. Розміри вимушеної неповної зайнятості характеризують наведені дані.

Динаміка змін вимушеної неповної зайнятості у галузі не є специфічною і характеризується тими ж тенденціями, що характерні в цілому для країни. Загалом питома вага втрат з названих причин у фонді робочого часу, що відповідає режиму роботи підприємств, за період з 2003 по 2007 рр. скоротилась з 2,3% до 0,6% відповідно [169].

Динаміка вимушеної неповної зайнятості за окремими видами економічної діяльності*

	Кількість працівників, які з ініціативи адміністрації:									
	працювали неповний робочий час					перебували у відпустках				
	тис. осіб					тис. осіб				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
Всього по країні	1326,4	997,1	842,2	620,4	505,5	377,3	221,1	200,4	137,2	126,5
у % до попереднього року	-	75	84	74	81	-	59	91	68	92
В промисловості	601,6	447,9	414,6	329,1	274,7	239,6	149,9	142,3	93,6	87,8
у % до попереднього року	-	74	93	79	83	-	63	95	66	94

*(узагальнено за даними Держкомстату України, [169])

Так, кількість працівників, які з ініціативи адміністрації були переведені на скорочений робочий день (тиждень), у 2007 р. порівняно з попереднім роком зменшилась на 7,7%, а у промисловості – на 16,5%. На 18,5% скоротилася кількість працівників, яким надавались вимушені адміністративні відпустки, у промисловості – відповідно на 6,1% [169].

Про інтенсифікацію використання робочої сили свідчать і показники реально відпрацьованого робочого часу. В 2007 році кожним працівником у середньому відпрацьовано 1689 годин, що складає 87,4% фонду робочого часу, встановленого на підприємствах порівняно з 2003, коли ці показники становили 1638 годин та 84,8% відповідно [169].

Втім, коефіцієнт валового обороту робочої сили (відношення кількості прийнятих та вибулих до середньооблікової кількості працівників) в 2007 році складав 60,4%, проти 54,8% у відповідному періоді 2003 р. [169]. Зросла й плинність кадрів (табл. 2.3). Це свідчить про достатньо високі показники руху робочої сили, що зумовлює необхідність додаткових витрат підприємств на добір персоналу, навчання та набуття працівниками необхідного досвіду та кваліфікації.

Характерно, що переважна більшість працівників щороку (80,9% – 86,8%), залишала робочі місця за власним бажанням [169]. Це свідчить про існування невідповідності очікувань робітників реальним умовам, характеру та оплаті праці,

слабку ефективність або відсутність професійного відбору, а також про недосконалість програм мотивації праці та лояльності персоналу, що впроваджуються на підприємствах.

Таблиця 2.3

Рух робочої сили в Україні в період з 2003 по 2007 рр

	Кількість штатних працівників				
	тис. осіб				
	2003	2004	2005	2006	2007
Прийнято	2967,1	3067,1	3116,9	3220,9	3388,1
Вибуло	3449,3	3260,6	3321,4	3417,2	3500,5
у тому числі :					
у зв'язку зі скороченням штатів	176,6	129,0	125,0	133,2	97,4
з причин плинності кадрів	2774,2	2638,5	2749,3	2949,7	3040,2

*(узагальнено за даними Держкомстату України, [169])

Оскільки тривалий час мотивація та стимулювання праці в нашій країні пов'язувалися з оплатою праці, доцільним є визначення динаміки номінальної та реальної заробітної плати (табл. 2.4, рис. 2.13).

Таблиця 2.4

Динаміка реальної заробітної плати в період з 2003 по 2007 рр*

Рік	Індекс реальної заробітної плати, %	
	грудень до грудня попереднього року	до попереднього року
2002	115,6	118,2
2003	113,8	115,2
2004	120,8	123,8
2005	131,5	120,3
2006	111,7	118,3
2007	110,5	112,5

*(узагальнено за даними Держкомстату України, [169])

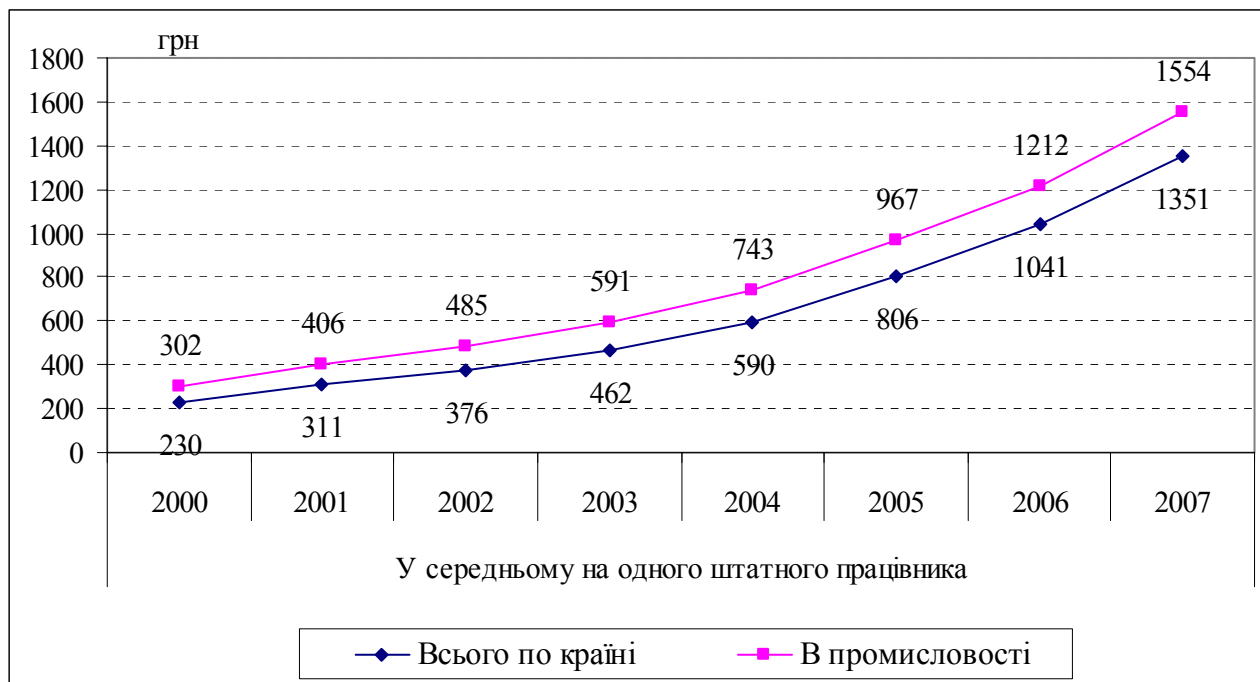


Рис. 2.13. Середньомісячна номінальна заробітна плата (грн.)
(за даними Держкомстату України, [169])

В останні роки спостерігається стабільна динаміка збільшення реальної заробітної плати. Показник формується під впливом відносного зростання як номінальної заробітної плати, так і споживчих цін, і є одним із важливих індикаторів стану рівня життя. Втім, зменшення темпів росту реальної заробітної плати, що обумовлене інфляційними процесами є також проявом обмеженості фінансових можливостей підприємств щодо стимулювання продуктивної праці.

Узагальнюючи вищесказане, визначимо основні напрямки подальшого інноваційного розвитку промислових підприємств:

збільшення обсягів фінансування інноваційного розвитку та залучення інвестицій для забезпечення довгострокових проектів;

удосконалення законодавства, що регламентує інноваційні процеси та створює мотивацію для інновацій на рівні підприємств;

забезпечення мотивації працівників вітчизняних підприємств до впровадження НДДКР та реалізації їх результатів.

Виходячи з сучасних умов, інноваційний розвиток, повинен мати соціальну спрямованість, де основна увага буде приділятися головному чиннику інновацій –

людині, а головною метою інноваційних перетворень в Україні є загальне підвищення соціально-економічної ефективності виробництва та соціального забезпечення.

Отже, на відміну від промислово розвинених країн, в Україні проведення НДДКР не розглядається більшістю компаній як необхідна умова успішного функціонування в ринковому середовищі. Ознакою національного наукового сектора є погіршення механізму взаємодії промислових підприємств із науково-дослідними організаціями та ліквідація власних науково-дослідних і конструкторських підрозділів. Україна зменшила до критичних розмірів частку високотехнологічних виробництв, що знизило попит на власні науково-дослідні та прикладні розробки і стримало розвиток трансферу технологій [206].

Українські виробники використовують, переважно, конкурентні переваги низького рівня – дешеву робочу силу, сировинну тощо, слабо реалізують переваги іншої інноваційної стратегії – за рахунок проведення НДДКР власними силами і впровадження отриманих нововведень; мотивація персоналу у сфері НДДКР до ефективної трудової діяльності в умовах ринкових відносин істотно знизилася.

Потрібна активізація процесів модернізації обладнання в промисловості, виробництво продукції з високими технічними характеристиками для забезпечення попиту на внутрішньому ринку та забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку. Основними стратегічними напрямками розвитку мають бути: збільшення випуску наукоємної конкурентоспроможної продукції на базі застосування технологій і обладнання, із застосуванням яких значно підвищиться ефективність виробництва, створення замкнених технологічних циклів та зміцнення міжгалузевої кооперації.

В умовах обмеженості власних ресурсів на здійснення інноваційної діяльності підприємства повинні активізувати власну сферу НДДКР, здійснювати більш тісне співробітництво з постачальниками та споживачами, створювати міжфункціональні робочі групи, що поєднуюватимуть технологів, конструкторів, маркетологів, економістів тощо. Для забезпечення виконання вказаних завдань підприємству потрібно вдосконалювати існуючий управлінський інструментарій, зокрема, для забезпечення ефективної мотивації як особисто працівників

конструкторських підрозділів підприємства, інших працівників між функціональних груп на тлі підтримки сприятливого морально-психологічного клімату з використанням сучасних досягнень у сфері організаційної поведінки, лідерства, комунікаційних технологій та концепції використання емоційного інтелекту менеджерів та фахівців.

З огляду на те, що високотехнологічні та наукомісткі виробництва мають важливе значення в контексті стратегічного вибору підвищення ефективності вітчизняної економіки в цілому, а способам інтенсифікації використання людського ресурсу та інтелектуального капіталу останніх приділяється неприпустимо недостатня увага, то доцільно буде розглянути існуючі методи активізації діяльності працівників НДДКР, стан їх використання та вплив на мотивацію до продуктивної діяльності з метою визначення існуючих перепон на цьому шляху та окреслення перспектив їх подолання.

2.2. Оцінка мотивації інноваційно активного персоналу на підприємствах України

Дослідження мотивації передбачає отримання інформації щодо структури та впливу чинників, які зумовлюють трудову активність працівників. Саме на основі цієї достовірної та релевантної інформації в подальшому можливий вибір адекватних засобів мотивації, що були б індивідуально ефективними та економічно доцільними. Отже, існує потреба визначення стану об'єкта управління та чинників, що зумовлюють його динаміку. Орієнтація на подальшу практичну реалізацію управлінського впливу обумовлює важливість вибору параметрів для оцінки та пошуку необхідного методичного забезпечення.

Оскільки в діяльності працівників співвідношення між мотивами змінюється при переході від одного виду діяльності до іншого, то при дослідженні їх мотивації необхідно враховувати не стільки кожний мотив сам по собі, скільки місце даного мотиву в системі інших. Типові труднощі, що

виникають при дослідженні мотивації, окреслили в класичному дослідженні мотивації Ш. Річі та П. Мартін:

слова, що використовуються для визначення мотивації, не точні й піддаються різному тлумаченню;

представляється практично неможливим відділити людину як працівника зі всіх інших його соціальних ролей і вивчити лише трудову мотивацію;

оцінка мотивації в один певний момент часу дає тільки зріз почуттів працівника стосовно роботи. Згодом, мотивація може змінюватися;

розходження в значенні факторів мотивації в тієї ж самої людини, можна пояснити зміною її думки й почуттів, але виявити причину цих змін може бути вкрай скрутним. При цьому не існує можливості визначити, чи є розходження в значеннях фактора наслідком змін у самій людині, або наслідком зміни її життєвих обставин;

людям важко усвідомити свої справжні мотиваційні спонукання до дій;

робота, робочі обов'язки й займана посада самі по собі впливають на мотивацію;

не існує абсолютних мірок мотивації. Мотивація втягує у свою орбіту почуття як тих, хто є її об'єктом, так і тих, хто оцінює її, тоді як потенційно визначальними її факторами є виробнича обстановка, компетентність, здатності людини [290].

З огляду на зазначену системність мотивації як явища, виникає необхідність урахування зазначених положень при виборі методів для оцінки мотивації та її складових. Отже, розпочнемо з елементу цілепокладання.

Для визначення цілей вимірювання можна скористатися запропонованим І. Пономарьовим підходом, відповідно до якого, в узагальненому вигляді, дослідження мотивації може бути представлене як визначення кількісних та якісних характеристик її структурних складових: економічної, організаційної та когнітивної. Втім, на нашу думку, даний перелік складових необхідно розширити за рахунок включення емоційної*, оскільки її неможливо звести до названих ним трьох інших [159] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Складові дослідження мотивації в організаційному аспекті
(узагальнено з використанням [159])**

	Складові мотивації	Сутність	Прояв	Методи
1.	Економічна	Матеріальна зацікавленість	Результативність	Методи визначення продуктивності та результативності
2.	Організаційна	Бажання бути в організації	Плинність кадрів, Порухення трудової дисципліни	Методи економіко-статистичного аналізу
3.	Когнітивна	Ставлення до роботи	Інновації і якість	Методи визначення економічної ефективності та особистісних характеристик інтелектуальної діяльності
4.	Емоційна*	Привабливість роботи	Ефективне використання ресурсів особистості	Методи дослідження поведінки

Традиційно дослідження мотивів працівника розглядається як процес з'ясування певних відносно сталих індивідуальних особливостей суб'єкта: потреб [32; 92; 157; 180], мотивів [49; 51; 92], інтересів [57; 138], станів [90; 116] переконань та установок [72; 197].

Методи, які використовуються для оцінки мотивації та мотивів, розробляються в межах психології, педагогіки, менеджменту та суміжних наук, загальний перелік яких наведено в табл. 2.6. Ступінь придатності методів для вирішення завдань дослідження є різним. Розглянемо можливості методів, які найбільш відповідають поставленій меті, за зазначеними вище критеріями, а також їх переваги й недоліки.

Зважаючи на зазначені переваги та недоліки методів та необхідність забезпечення при використанні методів можливості отримання кількісної інформації про мотивацію, яка була б достовірною та мінімально залежала б від особистості інтерв'юера при допустимих економічних витратах, в роботі надано перевагу стандартизованим опитувальникам, методиці репертуарних решіток та анкетуванню.

Таблиця 2.6

**Методи дослідження, які використовуються для оцінки мотивації
інноваційно активного персоналу (узагальнено з використанням [9; 40; 92;
93])**

Назва методу	Короткий опис методу	Результат	Переваги	Недоліки
1. Спостереження	Цілеспрямована фіксація певних особливостей поведінки об'єкта з подальшою інтерпретацією	Сукупність спостерігаємих ознак. Їх інтерпретація	Простота, незначний вплив інтерв'юера на респондента	Значна тривалість, трудомісткість, вимагає розробки спеціальної програми спостереження
2. Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда в режимі «питання-відповідь» по заздалегідь складеній або довільній схемі для одержання необхідних даних	Сукупність оцінок, поглядів, відношення	Простота методу, можливість застосування статистичних процедур	Низький ступінь захисту від фальсифікації, вплив на результати особистості інтерв'юера
3. Анкетування (самооцінка)	Опитування за допомогою спеціальної анкети	Сукупність оцінок, поглядів, відношення	Оперативність, короткотерміновість	Низький ступінь захисту від фальсифікацій
4. Соціологічне опитування	Анкетне опитування працівників різних категорій	Соціологічна оцінка	Виявляє загальні тенденції, оперативність	Значний вплив соціальних стереотипів на достовірність
5. Тестування: а) проєктивні методики	Методи вивчення реакції людини на певні стимули	Опосередковані висновки про типові та ситуативні мотиви	Менше піддаються фальсифікації, дозволяють виявляти неусвідомлені тенденції	Не містять математичного апарату для об'єктивної обробки отриманих результатів, лише якісні оцінки
б) стандартизовані самозвіти: тести-опитувальники; відкриті опитувальники	Стандартизовані переліки питань стосовно певних сфер діяльності	Кількісна та якісна оцінка мотивів працівника за означеними критеріями	Оперативність, можливість легкої формалізації даних та автоматизації їх обробки	Значна суб'єктивність результатів
в) ідеографічні техніки (техніка репертуарних решіток, семантичний диференціал)	Визначення особливостей мотиваційної сфери за допомогою суб'єктивних шкал	Структура індивідуальних установок та відношень	Визначення широкого спектру актуальних мотиваторів. Дозволяє застосувати статистичний апарат	Труднощі узагальнення «особистих» конструктів

Закінчення табл. 2.6

Назва методу	Короткий опис методу	Результат	Переваги	Недоліки
г) метапрограчне інтерв'ю	Визначення поведінкових стереотипів	Індивідуальні стратегії мотивації	Відносна захищеність від фальсифікації, оперативність	Високі вимоги до кваліфікації інтерв'юера
Експертні оцінки	Одержання експертних оцінок і формування на їхній основі сукупного висновку	Узагальнена експертна оцінка	Відносна оперативність, можливість оцінки важко формалізованих явищ	Значна залежність результатів від кваліфікації експертів
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації й аналіз поведінки людини в процесі її вирішення	Звіт про інцидент і поведінку	Дозволяє отримувати інформацію про приховані ресурси	Потребує попереднього збору інформації про особистість, високі вимоги до умов проведення
Ділова гра	Аналіз емоційних проявів під час вирішення професійних завдань	Звіт про гру. Оцінка гравців і їхніх ролей	Дозволяє оцінити емоційність в контексті групової роботи	Значний вплив соціальної бажаності, залежність від компетентності
Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівникові конкретної виробничої ситуації з подальшим аналізом її вирішення	Доповідь з альтернативами вирішення	Виявлення емоційних стратегій при вирішенні завдання	Низька інформативність щодо поширення висновків на ситуації іншого типу
Апаратурні методи	Використовуються різноманітні технічні засоби для оцінки мотиваційних станів	Звіт про результати діагностики	Об'єктивність та вимірюваність отриманих даних	Значна витратність, обмеженість характеристик, що досліджуються
Експеримент: лабораторний (або природний)	Оцінка впливу незалежної змінної на поведінку і діяльність у спеціально створених (або в звичайних) умовах	Висновок про ступінь впливу незалежної змінної	Добре формалізовані та алгоритмізовані	Значна трудомісткість: потребує розробки програми експерименту відповідно до конкретних умов

Для визначення тенденцій, що характеризують внутрішні чинники підприємств, які зумовлюють мотивацію їх працівників, в січні-лютому 2008 року було здійснено дослідження персоналу п'яти підприємств Харківської та Запорізької областей. В якості об'єктів дослідження було обрано державні підприємства з кількістю працюючих понад 1000 чол.

Як показник результативності конструкторської діяльності підприємства можна прийняти кількість науково-технічних розробок, що були виконані. Непрямим показником якості виконаних розробок в цьому випадку буде кількість розробок, що були впроваджені (табл 2.7).

Таблиця 2.7

Кількість науково-технічних розробок (за даними щорічної звітності підприємств)

	2003		2004		2005		2006		2007	
	виконано	впроваджено	виконано	впроваджено	виконано	впроваджено	виконано	впроваджено	виконано	впроваджено
Підприємство А	16	13	11	10	9	6	9	8	10	8
Підприємство Б	8	7	7	4	7	4	5	3	5	4
Підприємство В	15	15	13	13	15	3	17	9	10	10
Підприємство Г	7	2	6	1	7	2	12	2	5	2
Підприємство Д	6	3	7	3	5	2	7	7	6	4
Разом:	52	40	44	31	43	17	50	29	36	28

Статистика свідчить, що на підприємствах існує певна тенденція до зменшення як кількості розробок, так і числа впроваджень. Звісно, ця тенденція викликана сукупністю ринкових, політичних, організаційно-адміністративних та правових чинників, втім, це є також свідченням змін у кадровому складі, зокрема, вікових (табл. 2.8, рис. 2.14) та професійно-кваліфікаційних характеристиках.

Таблиця 2.8

Розподіл працівників підприємств за стажом роботи, чол. (за даними щорічної звітності підприємств)

	До 1 року	Від 1 до 5 р	Від 5 до 10 р	Від 10 до 15 р	Від 15 до 20 р	Від 20 до 25 р	Від 25 до 30 р	Більше 30 р
Підприємство А	18	29	35	46	35	34	54	125
Підприємство Б	4	33	30	21	24	22	20	150
Підприємство В	18	29	44	71	25	32	57	125
Підприємство Г	2	4	8	6	15	15	12	49
Підприємство	6	4	6	3	11	27	12	24

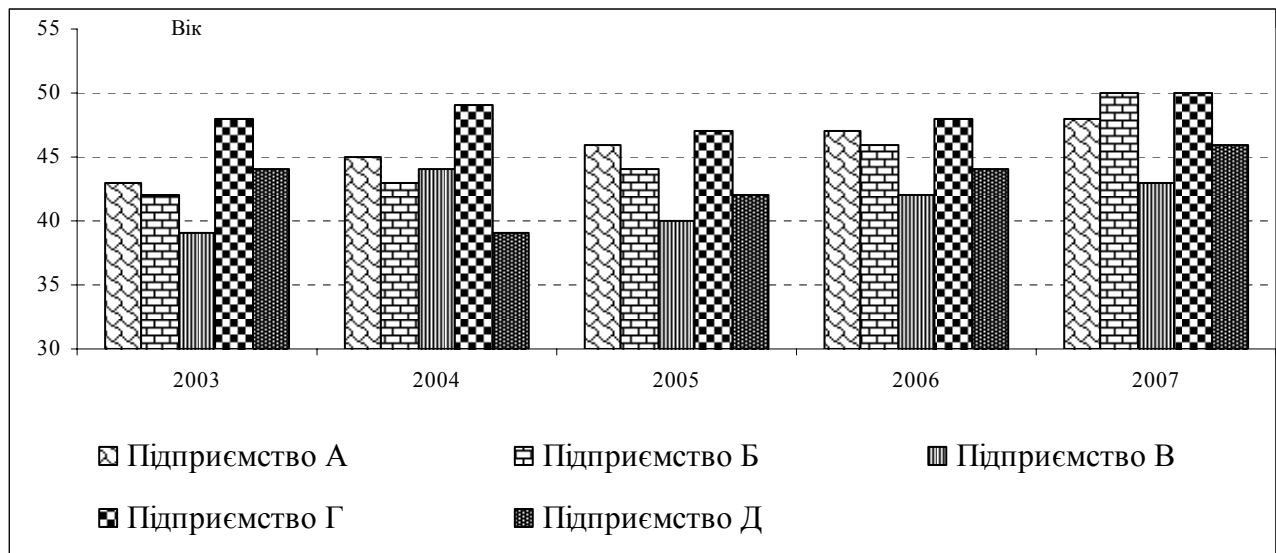


Рис. 2.14. Середній вік працівників досліджуваних підприємств за роками (за даними щорічної звітності підприємств)

Поступове зростання середнього віку працюючих обумовлене старінням персонального складу конструкторських бюро підприємств та їх наближенням до межі пенсійного віку. В той же час, підготовка молоді, що прийшла б на зміну, є вельми ускладненою в наслідок плінності кадрів, яка відіграє не останню роль у зниженні результатів підприємства в цілому. Протягом останніх п'яти років цей показник не покращувався – для багатьох підприємств він коливався в межах 10 – 18% (рис. 2.15).

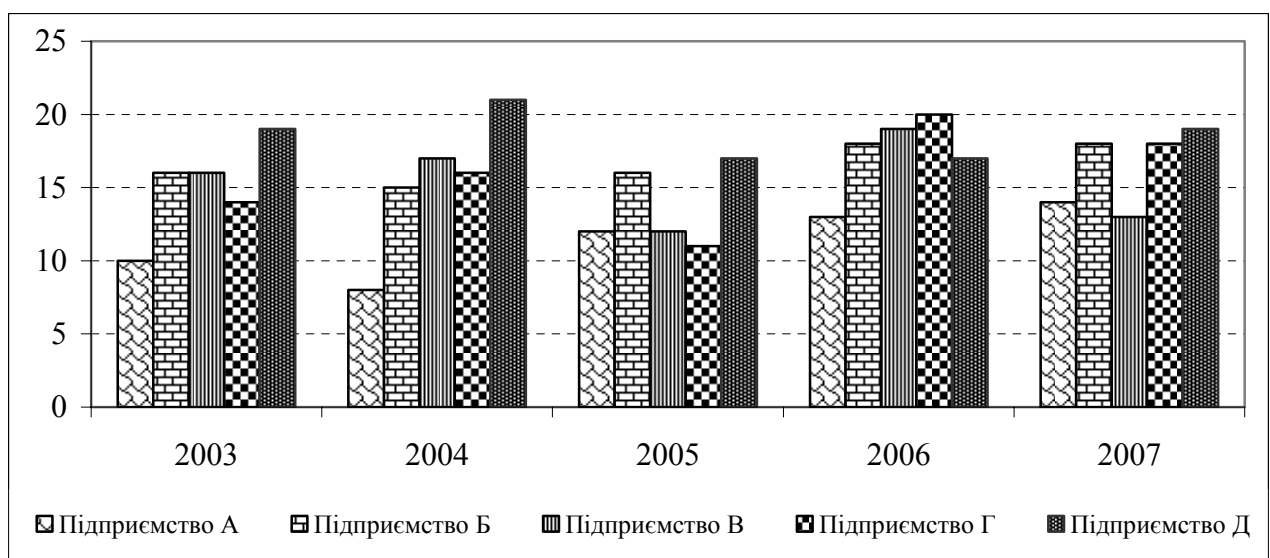


Рис. 2.15. Динаміка плінності кадрів на досліджуваних підприємствах (за даними щорічної звітності підприємств)

Для оцінки структури потреб, що властиві працівникам на досліджуваних підприємствах, було проведене вибіркове опитування працівників з використанням методики Ш. Річі та П. Мартіна [290], яка дозволяє оцінити змістовну сторону мотивації праці та визначити пріоритетність серед дванадцяти основних потреб, що її зумовлюють.

Вибірка склала 93 особи, з них 78 чоловіків та 15 жінок.

В основу тесту покладене зіставлення значимості ряду мотиваційних факторів, що представляють важливість із погляду керівництва персоналом. Він дозволяє виявити потреби й прагнення працівника, і тим самим одержати уявлення про його мотиваційних факторів. Процедура передбачає розподіл працівником 11 балів між чотирма варіантами кожного з 33 пропонованих тверджень. Докладна інструкція й бланк для відповідей наведені в роботі [290].

Узагальнений середній профіль суб'єктивних оцінок значимості факторів мотивації для працівників наведено на рис. 2.16.

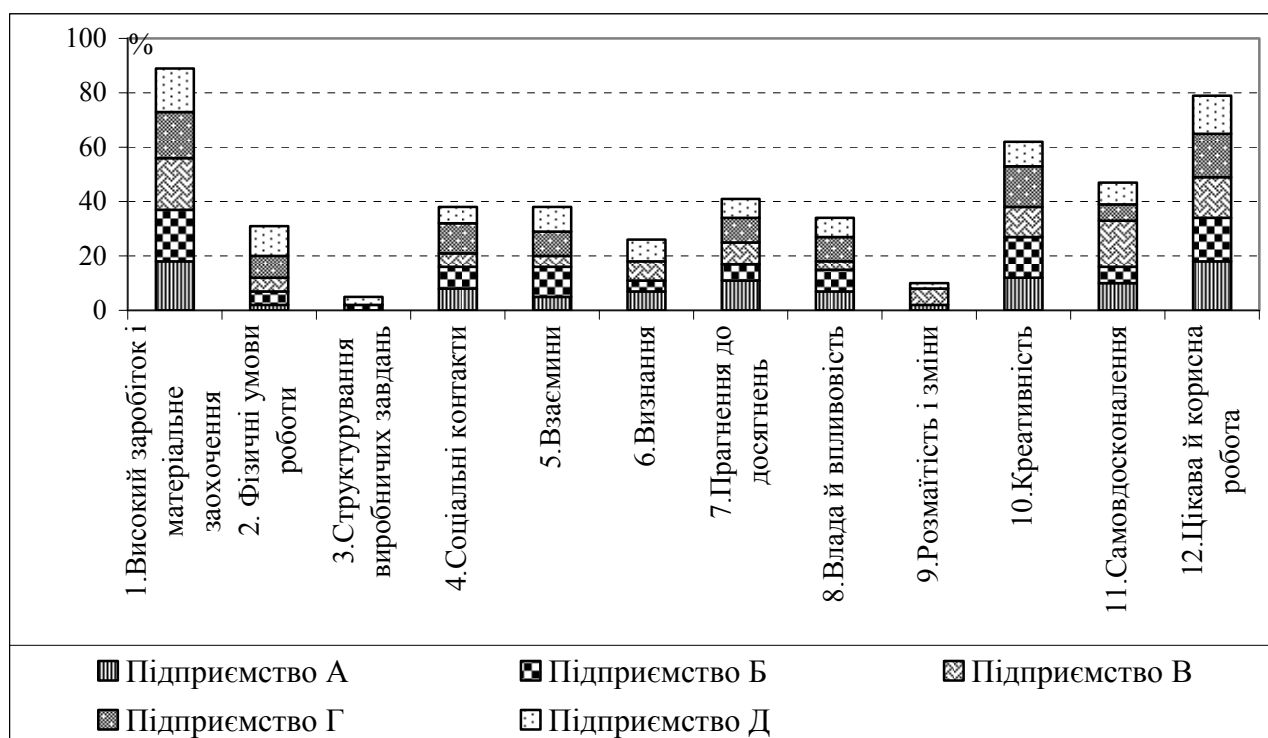


Рис. 2.16. Значимість змістовних чинників мотивації за підприємствами, % у вибірці (за даними щорічної звітності підприємств)

Загальну мотивацію до трудової діяльності чинники обумовлюють різною мірою: в першу чергу – це високий зарібок і матеріальне заохочення (17,8%),

цікава та корисна робота (15,8%), можливість для прояву творчості та креативності (12,4%). Інші чинники менш виражені, значення їх більш ситуативно обумовлено, в залежності від конкретного підприємства та індивідуальних особливостей.

Подальший кластерний аналіз факторів, де в якості міри близькості було обрано їх кореляцію (що враховувалась за абсолютною величиною) дозволив згрупувати мотивуючі чинники в три кластери (рис. 2.17) та визначити основний вид змістовної мотивації в середині кожного (рис. 2.18).

Побудована за допомогою програми статистичного аналізу SPSS дендрограма дозволяє зробити припущення про існування трьох різних типів змістовної мотивації, що властива працівникам підприємств з високим рівнем мотивації до творчості. Першу групу утворили структурування виробничих завдань, розмаїтість і зміни, високий зарібок, цікава й корисна робота, що можуть бути інтерпретовані як мотивація структурою завдання та винагородою (тип А).

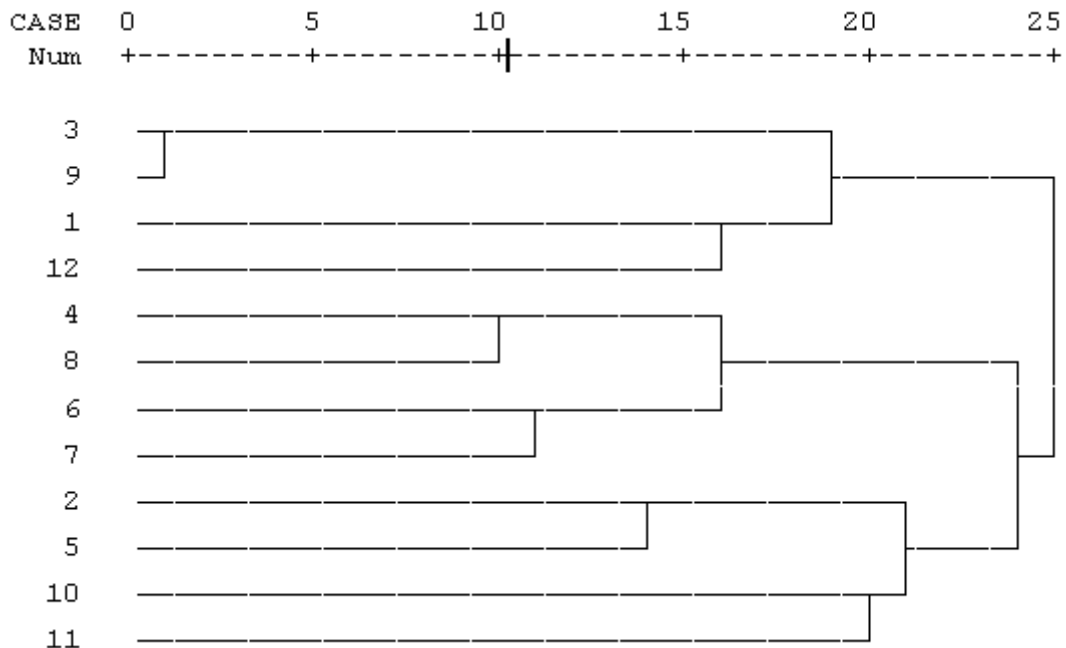


Рис. 2.17. Дендрограма змістовних чинників мотивації інноваційно активного персоналу за ступенем близькості на досліджуваних підприємствах

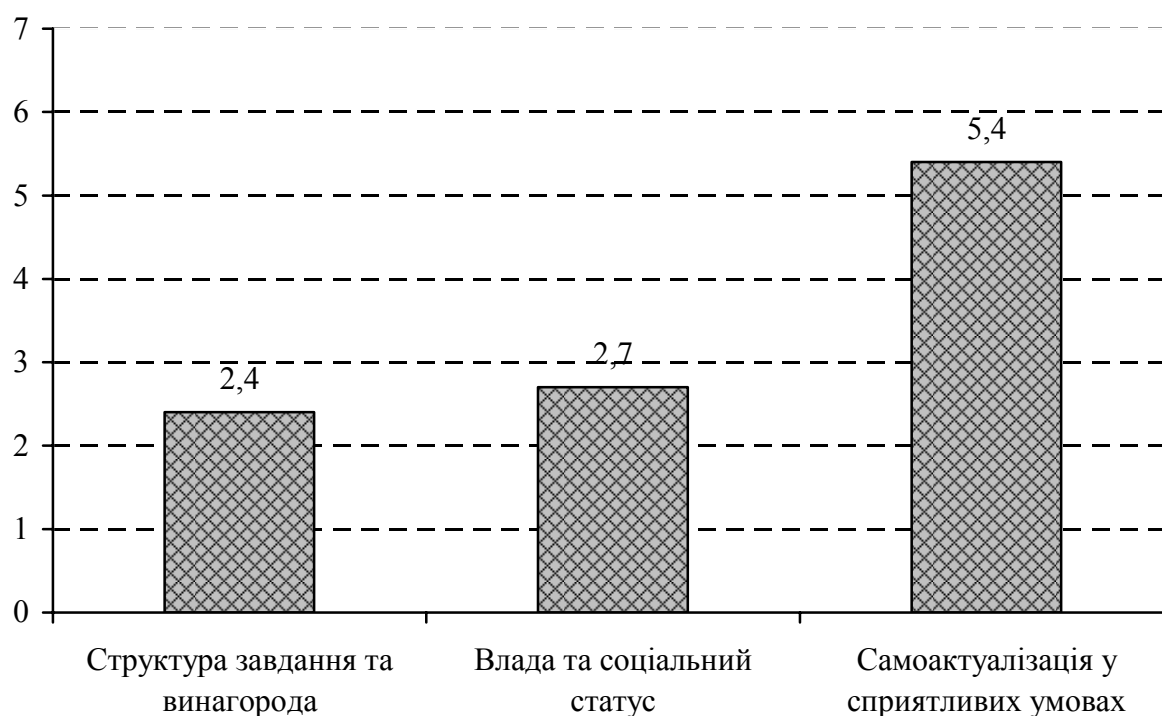


Рис. 2.18. Середній рівень мотивації інноваційно активного персоналу для виділених кластерів

Другий кластер утворили: соціальні контакти, визнання, влада й впливовість, прагнення до досягнень, що можуть пояснюватися як мотивація владою та соціальним статусом (тип Б). До третьої групи увійшли: фізичні умови роботи, взаємини, креативність та самовдосконалення. Інтерпретація цього типу мотивації може бути визначена як самоактуалізація власних здібностей у сприятливих умовах (тип В).

Знання змістовної спрямованості мотивації працівників все ж не дозволяє прогнозувати ефективність їх поведінки без знання про рівень наявної мотивації. Останній і обумовлює відносну дієвість актуальних для індивіда потреб. Для визначення загального рівня мотивації в роботі на тій же самій вибірці була проведена анкета А. Хайема з визначення рівня мотивації працівників [215].

Як показники рівня мотивації при цьому були використані суб'єктивні оцінки працівниками таких власних проявів як: ентузіазм та енергія у виробничій діяльності; кількість часу, що приділяється роботі; зосередженість; задоволеність роботою; пов'язаність подальших життєвих планів з діяльністю підприємства;

прагнення домогтися кращих результатів; додатковий добровільний вклад в роботу.

Трирівнева шкала, що використовується для аналізу анкети (високий – $5 \leq x \leq 7$ балів, середній – $3 < x < 5$ балів, та низький рівень – $0 \leq x \leq 3$ бали), дозволила визначити середній рівень оцінок за кожною ознакою та розрахувати середній рівень мотивації працівників по кожному з підприємств, що досліджувалися (рис. 2.19 – 2.20).

На всіх досліджуваних підприємствах було виявлено середній рівень мотивації працівників, втім, в структурі його утворюючих існують суттєві відмінності. Ознакою, що має найбільший розмах значень виявилася величина додаткового добровільного вкладу працівників у досягнення цілей підприємства (від 2,4 до 5,4 балів). Найменші відмінності ж існують серед таких ознак, як кількість часу, що приділяється роботі та задоволеність роботою.

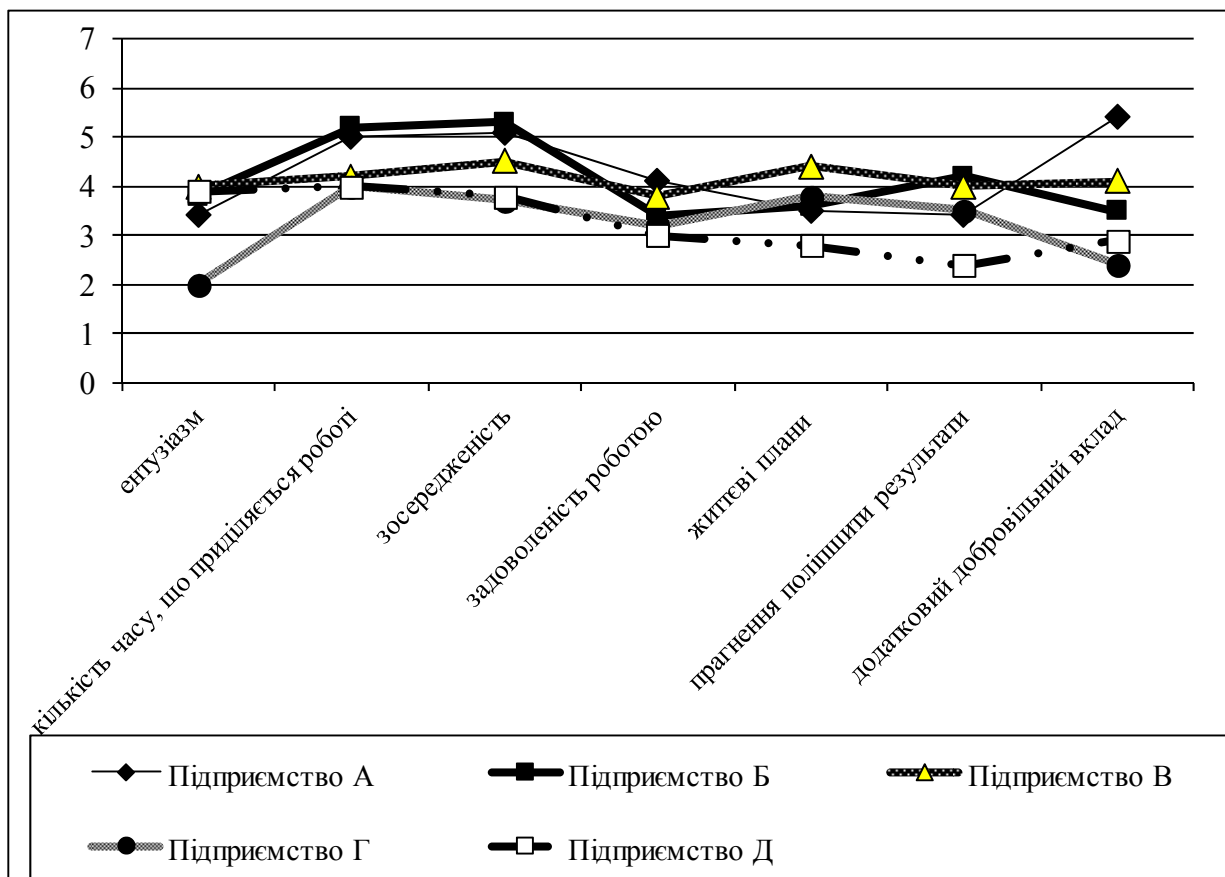


Рис. 2.19. Структура складових рівня мотивації працівників на досліджуваних підприємствах

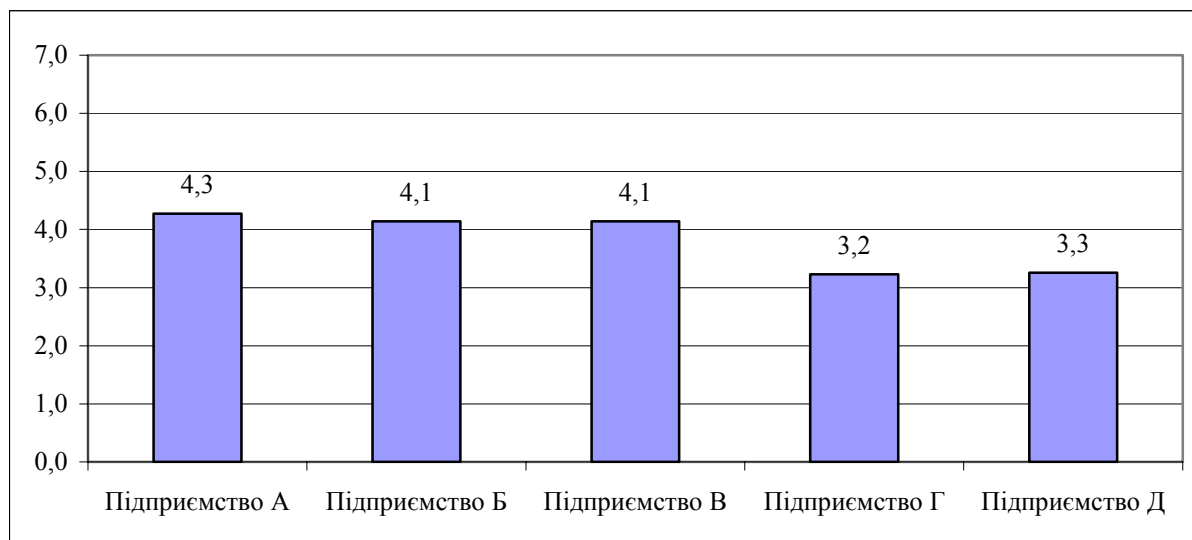


Рис. 2.20. Середній рівень мотивації працівників на досліджуваних підприємствах

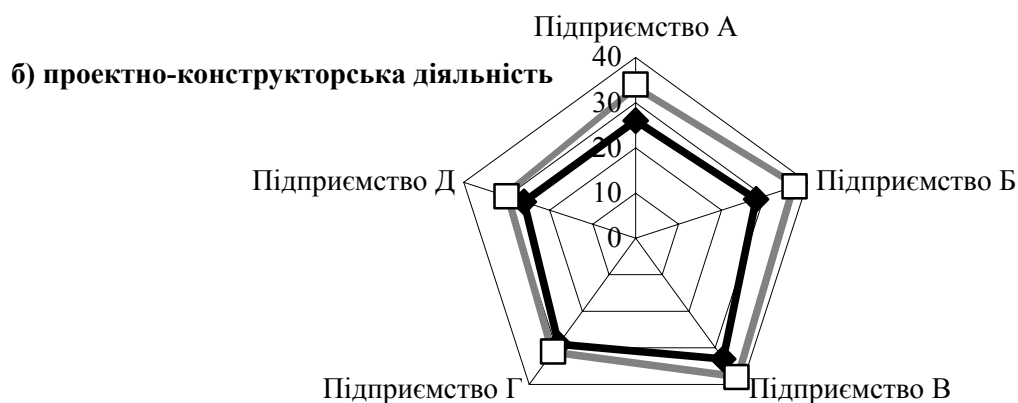
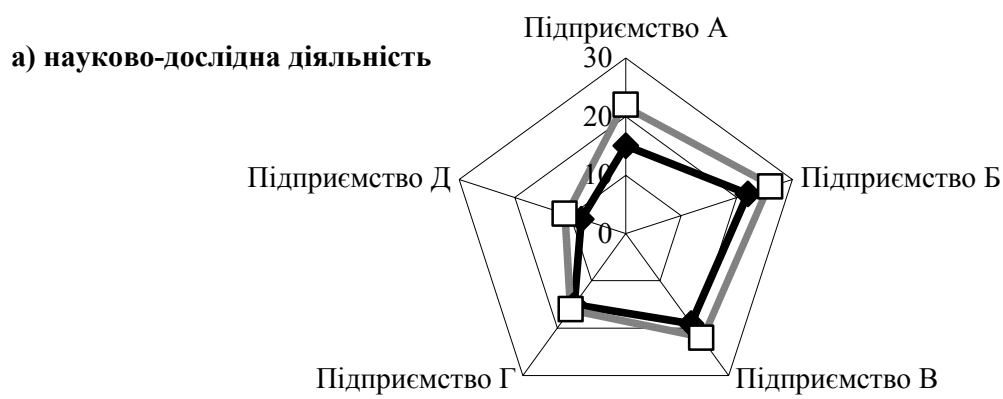
Отримані високі значення дисперсії, що характеризують відмінності в рівнях мотивації, пояснюються існуванням різних рівнів домагань працівників на підприємствах, різним ступенем задоволеності потреб працівників та відмінностями в активності, яка при цьому виявляється в поведінці. Це свідчить також про те, що мотивація працівників обумовлена не тільки дією змістовних, але й дією процесуальних та циклічних мотиваційних компонент, які діють на певному проміжку часу.

Оскільки в діяльності інноваційно активного персоналу, як зазначалося вище, принципово важливим є те, на що саме спрямовуються трудові зусилля, то подальше уточнення структури мотивації працівників на досліджуваних підприємствах передбачало визначення домінуючої спрямованості при виконанні виробничих функцій. Для цього в роботі було модифіковано та використано методику О. Годлиник «Спрямованість на вид інженерної діяльності» [92, с. 460-463]. Дана методика передбачає суб'єктивну оцінку та виявлення схильності до чотирьох основних видів інженерної діяльності:

- 1) науково-дослідницька;
- 2) проектно-конструкторська;
- 3) виробнича (експлуатаційна);
- 4) організаторська.

Для виявлення фактичного ступеню реалізації особистісних схильностей в методику було включено завдання оцінки частоти виконання зазначених виробничих дій. За результатами методики було виявлено, що в процесі виконання виробничих завдань врахування індивідуальних схильностей працівників є недостатнім, внаслідок чого не відбувається повної реалізації професійних інтересів у діяльності (рис. 2.21).

Найбільша невідповідність для всіх підприємств була виявлена між фактичною та бажаною кількістю проектно-конструкторських робіт (недовикористання) та між фактичною і бажаною кількістю організаторських функцій (перевантаження). Неврахування професійних інтересів виконавців призводить до загального зниження рівня їх мотивації.



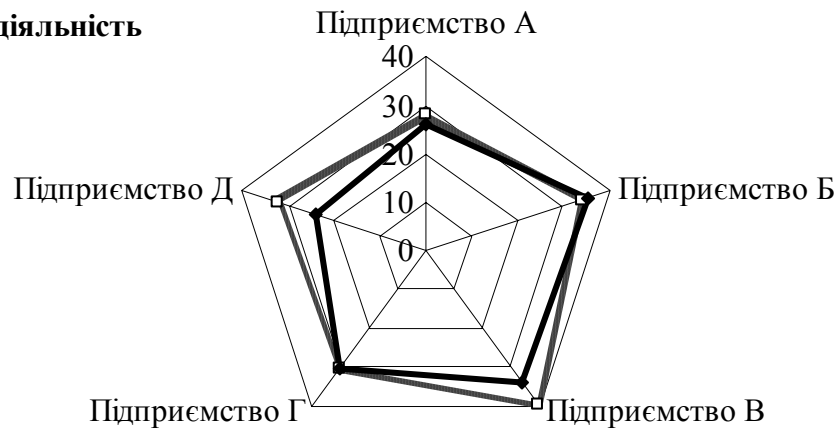
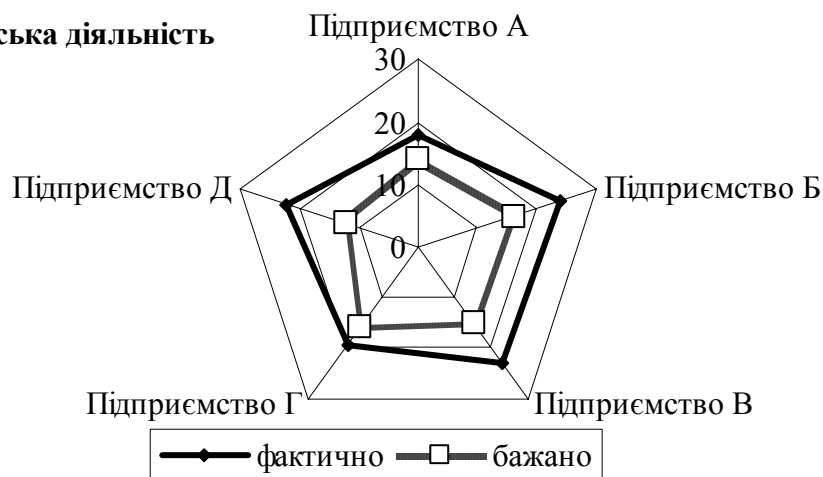
в) виробнича діяльність**г) організаторська діяльність**

Рис. 2.21. Врахування професійних інтересів працівників на підприємствах

Фактично розподіл професійних завдань між працівниками з урахуванням вікових груп свідчить про те, що частка молоді, задіяна до виконання науково-дослідницької та проектно-конструкторської діяльності є відносно незначною, в силу наявної кваліфікації та недостатнього досвіду роботи (рис. 2.22). В той же час прагнення займатися даними видами діяльності виявили в основному ті, хто даною діяльністю займається постійно (рис. 2.23). Існує також тенденція до зменшення частки виробничої діяльності (експлуатаційної) та збільшення організаційної як такої, що надає певний соціальний статус.

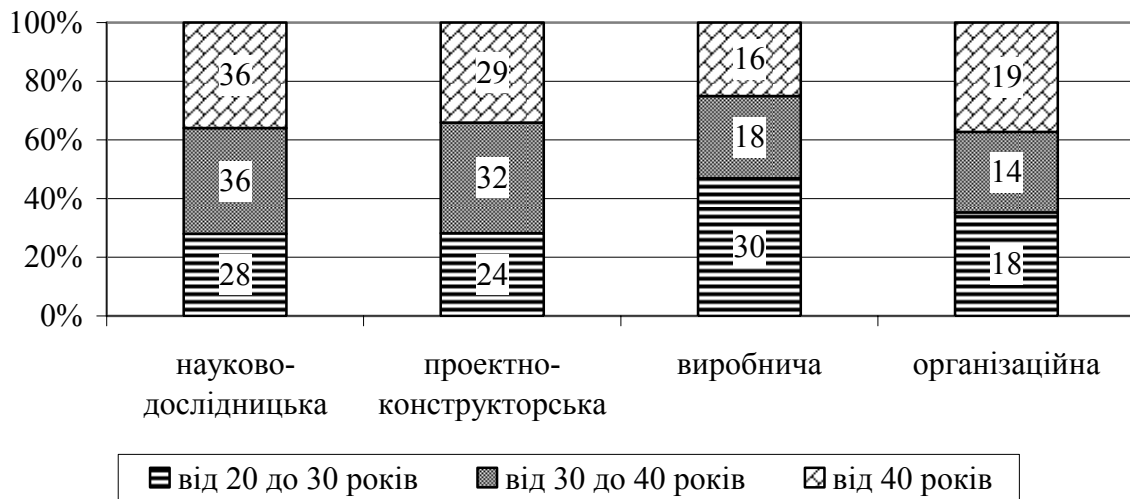


Рис. 2.22. Фактичний розподіл виробничих завдань за віковими категоріями працівників

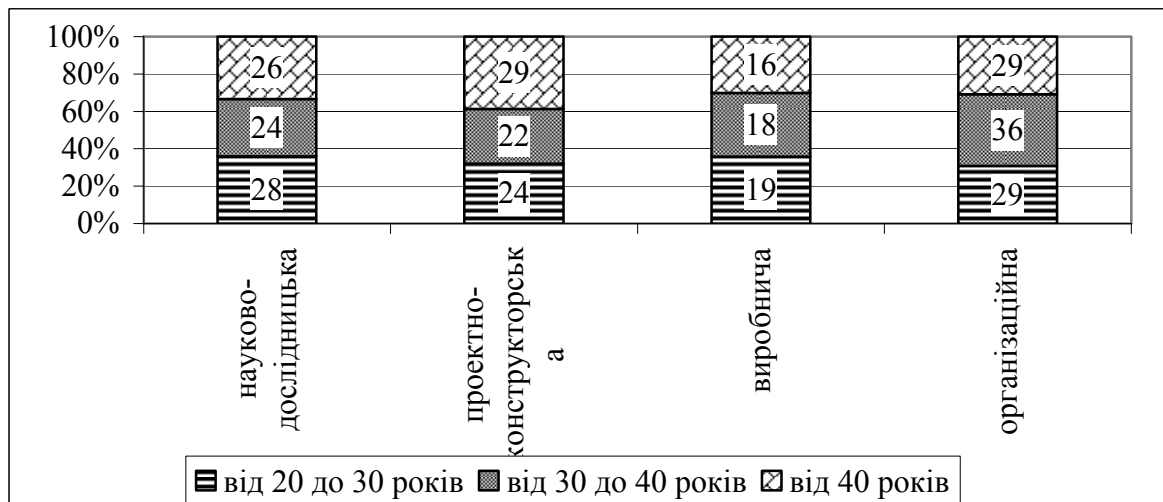


Рис. 2.23. Бажаний розподіл виробничих завдань за віковими категоріями працівників

Аналіз професійної спрямованості відповідно до вікових груп працюючих дозволяє констатувати наявність вельми негативної тенденції: досить значна кількість осіб, чия професійна діяльність не співпадає з фактично виконуваною роботою – це особи молодого та середнього віку. Для старшої вікової категорії характерним є більш помірковане оцінювання різниці між наявним та бажаним представленням про професійну діяльність. Звичайно це можна пояснити меншим рівнем домагань працівників даної вікової категорії, прагненням стабільності та небажанням щось змінювати у звичному характері діяльності.

Певний практичний інтерес представляє структура потреб тієї частки працівників, що мають бажання займатися науково-дослідницькою та проектною діяльністю. Звичайно, мова в даному випадку не може йти про існування типового індивідуального профілю, втім, узагальнені тенденції можуть бути представлені як переважно мотивація на самовдосконалення, самореалізацію, креативність і частково – соціальний статус (рис. 2.24).

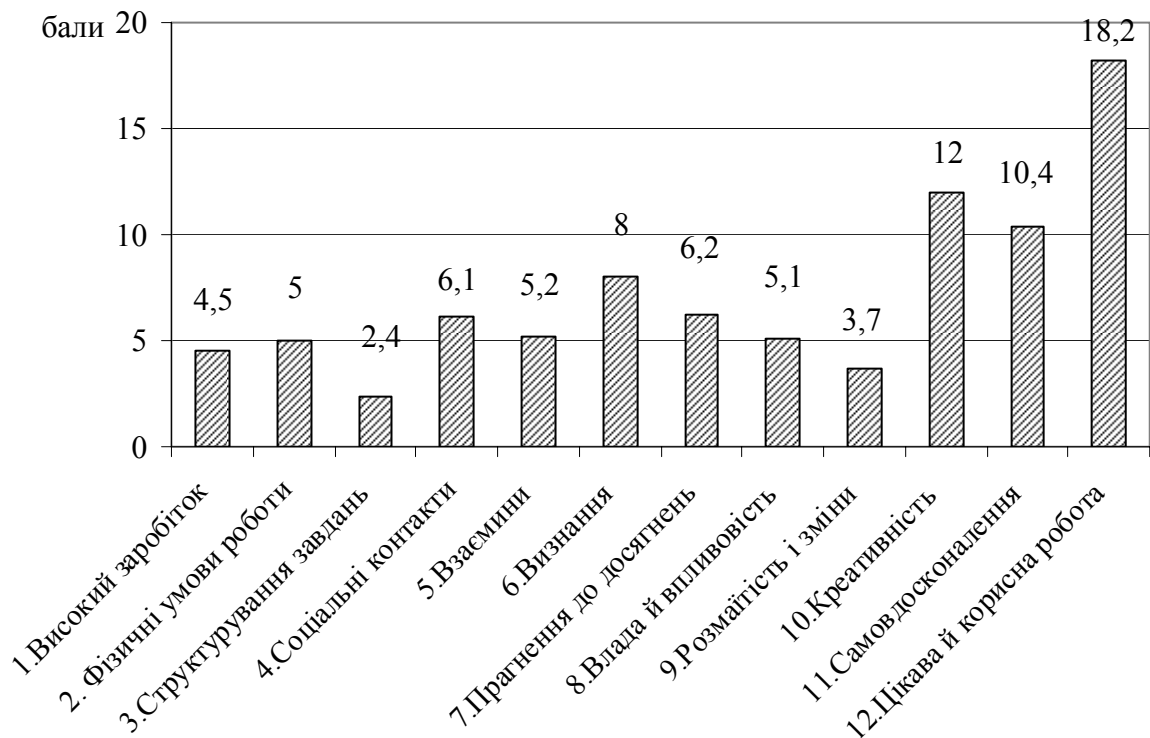


Рис. 2.24. Результати експертної оцінки структури потреб працівників, які займаються НДДКР (в середньому по досліджуваних підприємствах) за методиками Річі-Мартіна та репертуарних решіток

Частка осіб, що мають високий рівень мотивації серед молодих працівників є меншою, аніж серед працівників середнього віку, що можна пояснити більш чітким усвідомленням життєвих цілей останніми (рис. 2.25).

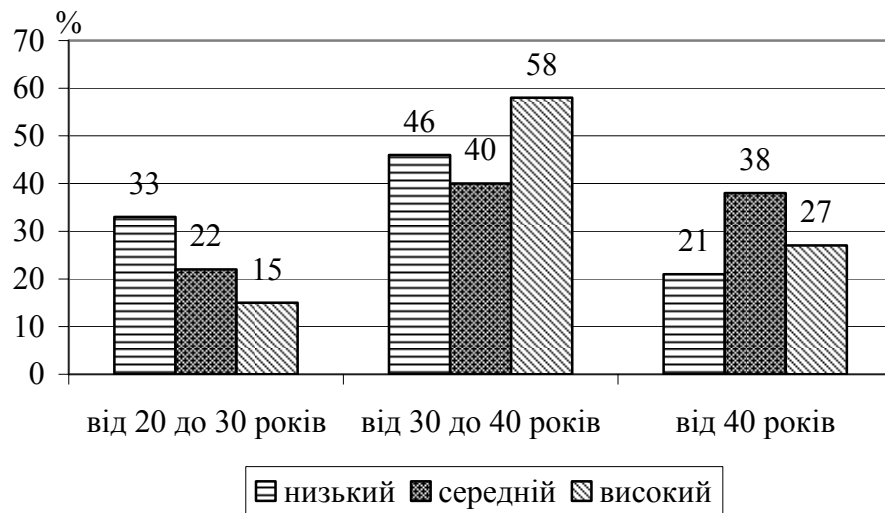


Рис. 2.25. Розподіл працівників різних вікових категорій за рівнем мотивації

В структурі складових мотивації серед працівників молодшої вікової групи на рівні інших вікових груп тримаються лише кількість часу, що приділяється роботі та величина додаткового добровільного вкладу (рис. 2.26).

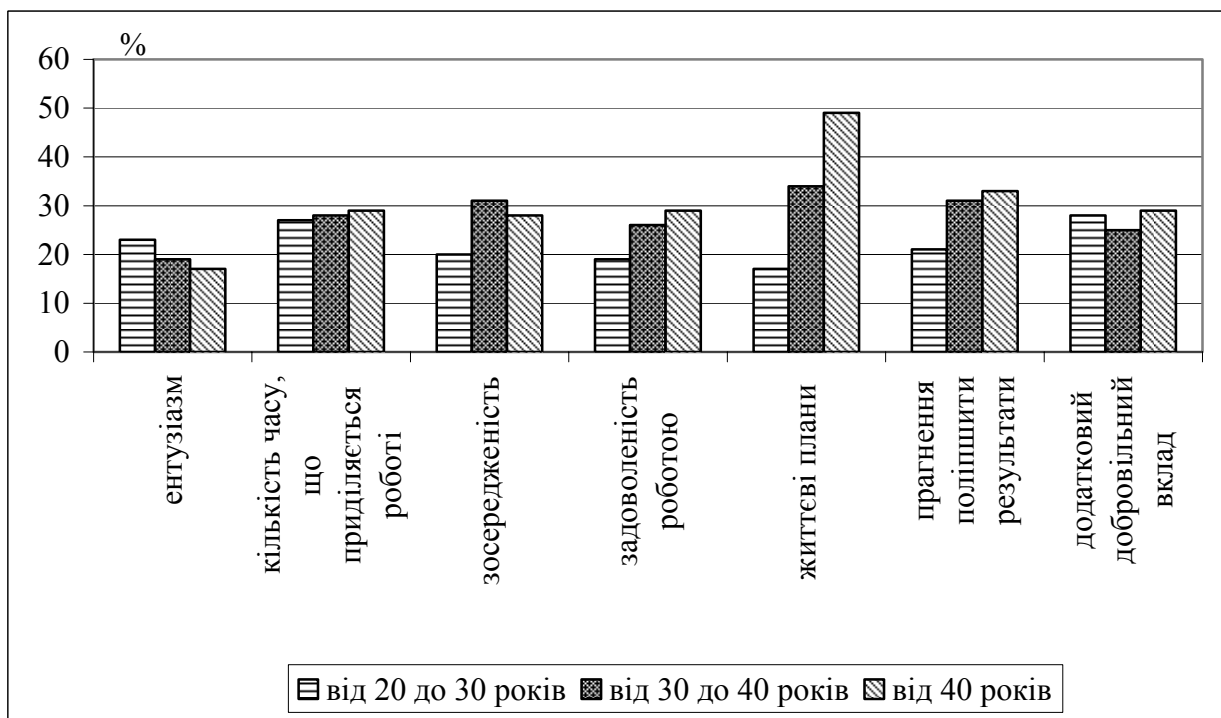


Рис. 2.26. Вираженість складових рівня мотивації працівників за віковими категоріями

Існуюча ситуація свідчить про те, що є певні можливості щодо реалізації мотиваційного потенціалу для всіх трьох означених груп, сутність мотиваційних стратегій виражають отримані розподіли рівней мотивації. Втім, маючи на меті

стратегічне збереження практичного досвіду проектно-конструкторських робіт та забезпечення його наслідування молоддю, саме мотивація останньої вікової групи має бути в центрі уваги менеджменту всіх п'яти досліджуваних підприємств.

Для визначення чинників мотивації, що обумовлюють ефективність творчих зусиль на раніше зазначеній вибірці була використана методика репертуарних решіток за процедурою рангових оцінок, запропонованих Ф. Франселою та Д. Баністером [210]. В якості набору стимулюючих елементів було використано перелік виробничих та особистісних ситуацій, де в якості ключового елементу використано виробничу ситуацію успішних творчих дій (додаток А). Набір елементів оцінювався за критеріями мотивації процесуальних теорій Портера-Лоулера, С. Адамса, В. Врума та М. Аптера з використанням 7-бальної шкали (від -3 до 3, де знак позначає напрям ефекту, що отримується).

В результаті застосування методики було отримано типовий мотиваційний процесуальний профіль, характерний для творчого успішного працівника. В якості критерію успішності було обрано експертну оцінку менеджментом виробничих дій працівника за останній рік. Групу успішних склали працівники з експертними оцінками більшими за $0,5$ стандартного відхилення, до групи неуспішних – з показниками $M - 0,5\sigma$, де M – середній показник успішності для групи працівників. Для подальшого співставлення даних було обрано критерій кутового перетворення Фішера [178]. З метою підвищення потужності критерію необхідно обрати точку, у якій різниця між двома групами, що порівнюються була б найбільшою. Точніше за все це можна зробити за допомогою критерію λ (Колмогорова-Смирнова), що дозволяє знайти точку максимального розходження між двома вибірками. Отримані профілі працівників значимо різняться за такими чинниками, як: очікування задоволення від результату, задоволення від процесу, самостійність (рис. 2.27).

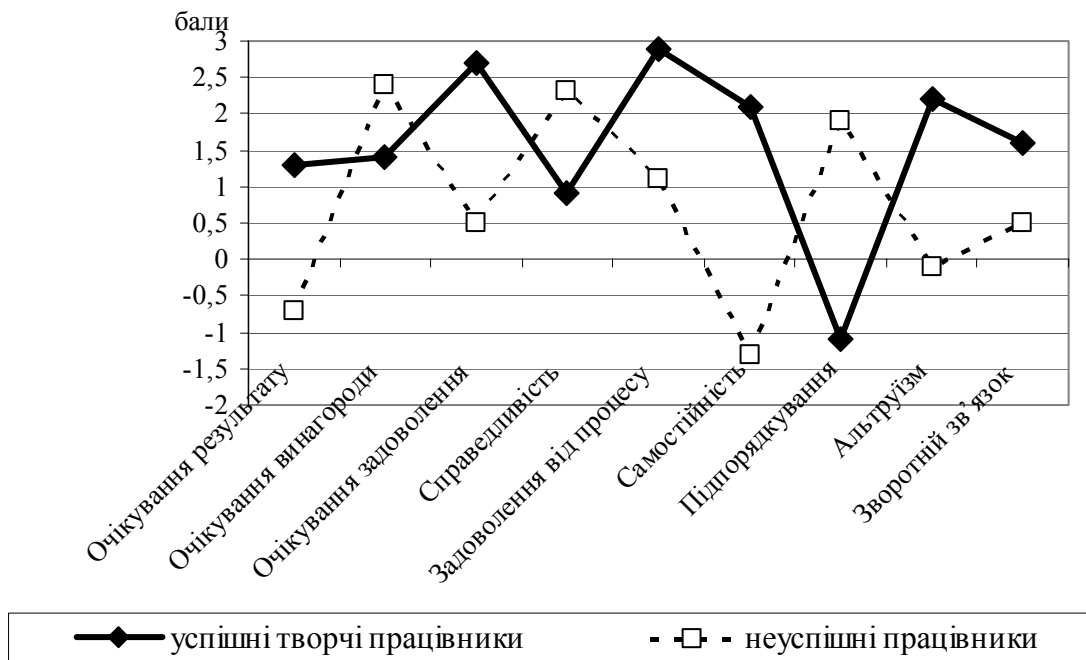


Рис. 2.27. Профіль процесуальних мотиваційних чинників, супутніх творчій проектно-конструкторській діяльності

Враховуючи те, що загальна успішність творчих проектно-конструкторських дій знаходиться в прямій залежності не тільки від рівня мотивації, а й від рівня володіння певним колом професійних компетенцій, то використання профілю процесуальних мотиваційних чинників для прогнозу успішності діяльності буде справедливим лише за умови однакових професійно-кваліфікаційних характеристик працівників. Проте навіть за умов різного рівня професійної підготовки даний підхід дозволяє визначити працівників з нестандартним, творчим мисленням та нетрадиційним підходом до вирішення поставлених завдань.

Більш точне уявлення про структуру та системні зв'язки мотиваційних утворень інноваційно активного персоналу та рівень успішності працівників можна отримати, якщо включити до розгляду діяльність емоційної сфери, механізми емоційної підтримки професійних дій та процеси рефлексії й емпатії, в яких вони відіграють ключову роль. Інтегруючи мотиваційні утворення навколо особистісного ядра емоції створюють систему раціонально емоційних переваг працівника, які досліджуються далі.

2.3. Оцінка раціонально-емоційних переваг інноваційно активного персоналу

Процесуальний характер мотивації в значній мірі обумовлюється механізмом емоційного підкріплення та прогнозування, що властивий працівнику в процесі діяльності. Втім, недостатньо дослідженим є вивчення використання мотивуючої дії емоційних факторів на підвищення продуктивності праці персоналу. Отже, необхідно оцінити індивідуально значимі потреби працівника, які не завжди можна задовольнити економічними методами (зокрема, емоційні потреби особистості працівника) для побудови комплексної системи мотивації. Оцінка емоційних потреб працівника дозволяє говорити про можливість використання його прагнення до їхнього задоволення, що дає можливість використовувати його як емоційний ресурс підвищення продуктивності праці.

Як індикатор та показник впливу мотиваційних чинників може бути використана емоційна складова поведінки працівника. Більш детально структура емоційної складової мотивації може бути представлена як сукупність мотиваційно-вольових компонент, що мають переважно емоційне підґрунтя для подальшої результативної діяльності:

наявність інтересу до творчої, інноваційної діяльності та бажання її здійснювати;

домінування внутрішніх мотивів;

наявність мотивації на досягнення успіху;

прагнення до переживання певних емоційних станів в процесі діяльності;

емоційно-вольові якості особистості.

З огляду на те, що методи, які стосуються визначення згаданих вище трьох складових мотивації є достатньо дослідженими і розробленими, а суб'єктно-орієнтуюча емоційна складова має значні відмінності в проявах та вимірюванні, то буде доцільно зосередити увагу на дослідженні методів, придатних для її оцінки. Визначення таких методів для їх подальшого аналізу варто розпочати з існуючих методів дослідження мотиваційних особистісних характеристик та емоційних проявів.

Більшість сучасних методів дослідження емоцій та емоційних станів представляють собою стандартизовані опитувальники чи шкальні методики, що пропонують досліджуваному визначити відносну частоту, тривалість чи інші характеристики емоційних процесів [91; 181; 292]. Даний підхід може бути корисним для визначення якісної структури емоцій, оскільки за результатами опитування може бути побудоване відносне розташування емоцій людини в тривимірному просторі за критеріями частоти, інтенсивності та тривалості, втім, він не дозволяє вимірювати інтенсивність та мотиваційний вплив кожної окремої емоції, а отже – є малопридатним для визначення рівня мотивації інноваційно активного персоналу.

Таблиця 2.9

Методики оцінки окремих емоцій (узагальнено з використанням [9; 40; 165])

Вид емоції	Методика діагностики	Вимірювані властивості	Вплив емоції на мотивацію
Тривога	Шкали тривоги Спілбергера та Ханіна	Особистісна та ситуативна тривожність	Наближення до граничних значень зменшує мотивацію
Злість	Опитувальник рис стану прояву злості Спілбергера	Злість як стан, риса особистості, внутрішня та зовнішня, контроль злості, вираження злості	Як підвищення так і зменшення мотивації в залежності від об'єкту спрямування злості
Агресивність	Опитувальник Баса-Даркі	Агресивність, ворожість та їх прояви за формами	Наближення до граничних значень зменшує мотивацію
Заздрість	Шкала схильності до заздрощів Сміта, Паррот, Дінера, Хойлі та Кіма	Періодичність та сила переживання емоції заздрості	Як підвищення так і зменшення мотивації в залежності від об'єкту заздрощів
Ревнощі	Самозвіт про ревнощі Брінгла	Схильність до прояву ревнощів у чотирьох сферах: сексуальній, соціальній, сімейній та робочій	Як підвищення так і зменшення мотивації в залежності від об'єкту ревнощів
Провина	Анкета міжособистісної провини	Комплекс провини, провини відповідальності, провини за розлучення	Наближення до граничних значень зменшує мотивацію

Поряд з методиками, що призначені для визначення рангу емоцій, існують й інші, мета яких – оцінити певну емоцію й визначити її рівень вираженості (табл. 2.9). Частково рівень вираженості за кожною з названих емоцій може свідчити про ступінь загальної мотивації людини.

Оскільки ці методики не мають на меті безпосередньо визначення структури та впливу емоції на мотивацію людини, то їх застосування для визначення рівня мотивації потребує подальших досліджень щодо виявлення існуючих залежностей по кожній конкретній емоції.

Враховуючи окреслені завдання, дослідження ступеню використання емоційного ресурсу на підприємствах, зазначених вище, надалі було логічно розподілено за двома напрямками: 1) визначення емоційної компетентності та емоційного інтелекту працівників, та 2) визначення особливостей емоційної взаємодії та функціонування працівників на підприємствах.

В якості інструменту дослідження використано анкету (додаток Б), що передбачала суб'єктивну оцінку працівниками різних аспектів емоційного функціонування на підприємстві за 10-ти бальною шкалою (10 балів – повністю сформовані; 0 балів – відсутнє).

Управління з урахуванням емоцій припускає такі управлінські рішення й дії, які породжують у співробітниках емоції й стани, що стимулюють інтерес, активність, лояльність, прихильність організації. Отже, управління емоціями – це багато в чому профілактика несприятливих емоцій і відносин в організації, своєчасне їх розпізнавання та спрямування на досягнення значимих цілей. Тож, важливим є визначення й розвиток умінь та навичок, що дозволили б це робити з максимальною ефективністю. Комплекс таких умінь є прерогативою сучасної концепції емоційного інтелекту.

Будучи інтегральною характеристикою адаптивного механізму, що включає сприйняття, ірраціональну оцінку та самомотивацію, він являє собою достатньо гнучку абстрактну побудову, що може бути корисною для розуміння та прогнозу поведінки людини. З огляду на місце емоцій у створенні мотиваційних станів інноваційно активного персоналу та їх провідне місце у забезпеченні критичних для інноваційно активного персоналу умінь емпатії та рефлексії, та враховуючи, що вони є складовими емоційного інтелекту, в роботі було здійснено аналіз використання останнього в діяльності інноваційно активного персоналу як складової мотивації до продуктивної праці та компонент забезпечення успішності діяльності.

Маючи іншу природу, аніж традиційний інтелект, емоційний інтелект також впливає на результативність розумових дій. Однак проведена оцінка співвідношення використання цих особистісних утворень на досліджуваних підприємствах галузі свідчить про те, що в сучасних умовах високотехнологічного виробництва пріоритетне значення має інтелектуальність працівника, в той час як емоційному інтелекту – відводяться другорядні ролі (рис. 2.28). Тож, розглянемо отримані результати більш докладно, маючи на меті визначення тих ресурсів, що таким чином використовуються недостатньо.

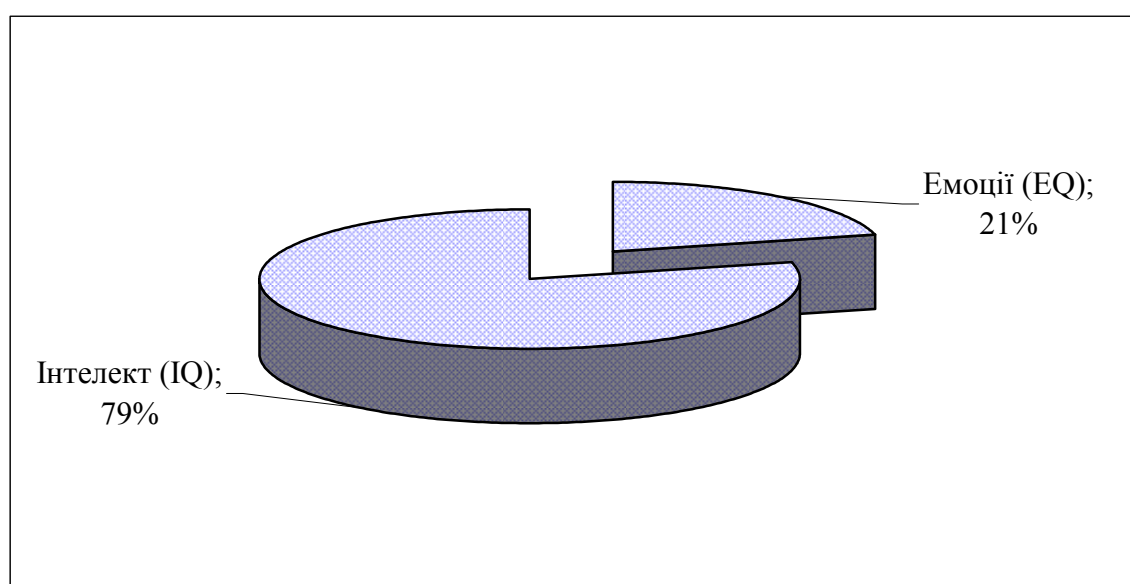


Рис. 2.28. Співвідношення емоцій та інтелекту в організаційних процесах

Потреба у використанні емоційного ресурсу в процесі мотивації, робить актуальним володіння сукупністю умінь та навичок ідентифікації та використання емоцій, що характеризуються як емоційний інтелект (EI). Отримані результати свідчать про відносно низький рівень сформованості умінь емпатії (як здатності відчувати та розуміти те, що відчуває інша людина) та пов'язаної з нею соціальної вмілості, як здатності впливати на емоції оточуючих (рис. 2.29). Враховуючи те, що творча діяльність в основному обумовлюється внутрішньою мотивацією, то рівень самомотивації працівників також не можна вважати задовільним.

Відносно низькі показники за критерієм «соціальна вмілість» отримані на окремих підприємствах можуть бути пояснені через наявність в колективі значної

кількості молоді з малим досвідом роботи, що не має ще чіткого розуміння життєвих цілей та встояної системи цінностей. Повна адаптація до організаційної культури підприємства ще не відбулась, тож низький показник є свідченням швидше ще неналагодженої системи міжособистісних комунікацій аніж відсутності «соціальної вмілості» як такої. Забезпечення розвитку зазначених умінь буде в першу чергу сприяти підвищенню рівня соціальної адаптованості працівників та відповідно якості життя.

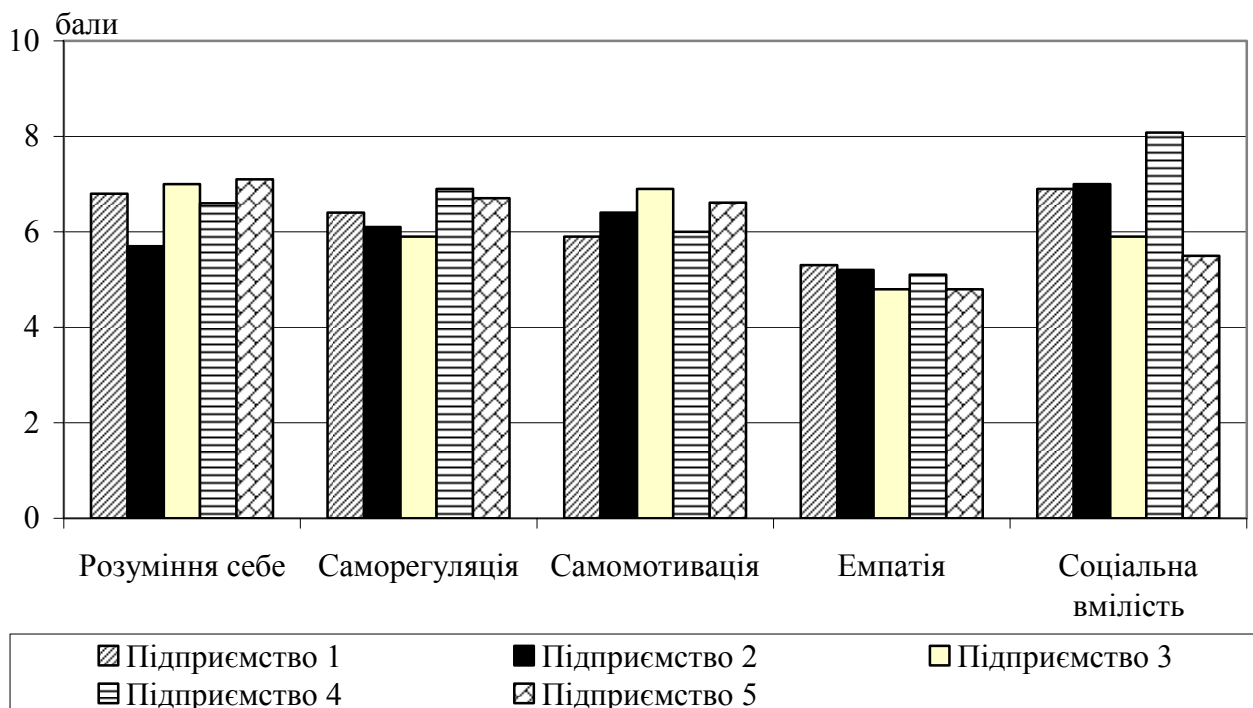


Рис. 2.29. Розподіл оцінок вираженості складових емоційного інтелекту працівниками підприємств

Якщо ЕІ характеризує рівень потенційних можливостей для розуміння емоцій, то емоційна компетентність (ЕК), яка може мати позитивні та негативні прояви, передбачає практичне використання умінь в цій сфері. Оцінки позитивних проявів ЕК є значно нижчими, аніж оцінки ЕІ (рис. 2.30 – 2.31).

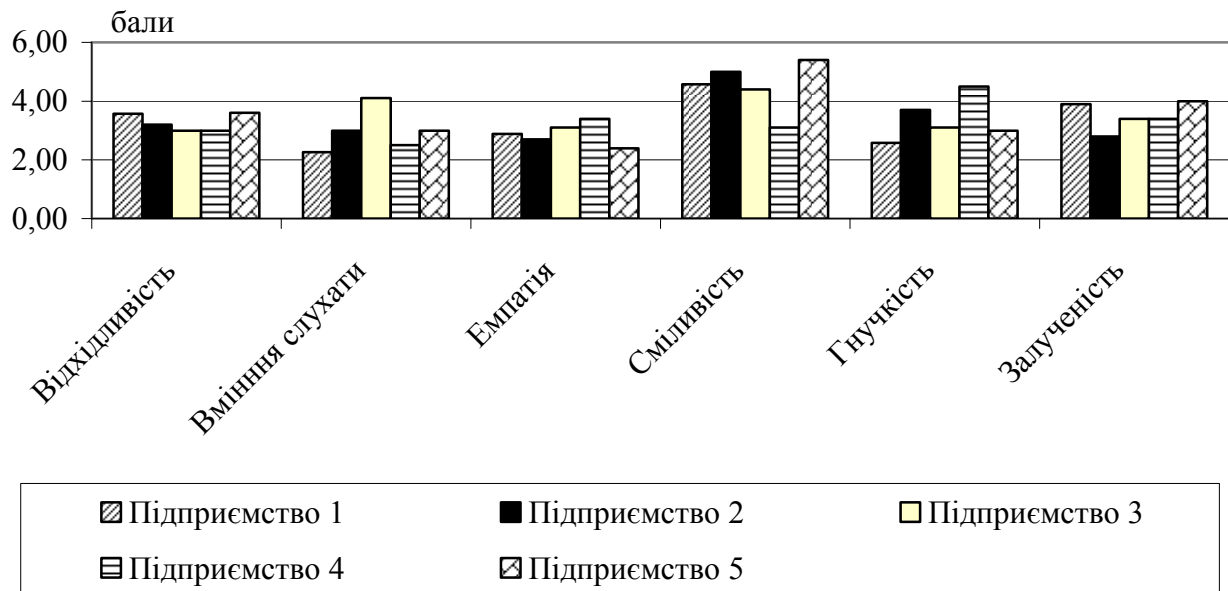


Рис. 2.30. Оцінки проявів позитивної емоційної компетентності працівниками підприємства

Негативні прояви емоційної компетентності (емоційної некомпетентності), не мають типової структури і різняться в залежності від підприємства, що можна пояснити існуванням різних типів організаційної культури та стилів керівництва.

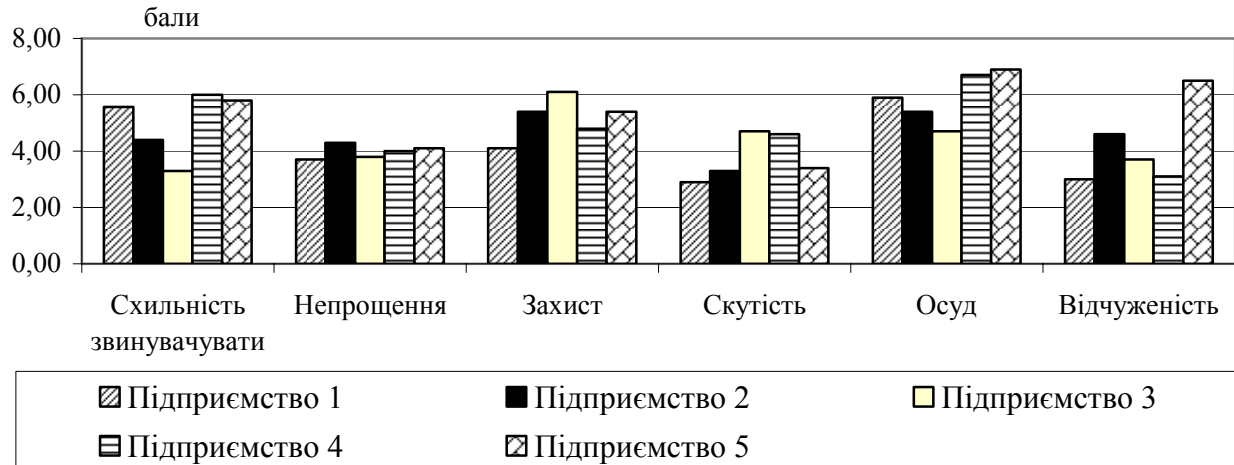


Рис. 2.31. Оцінки проявів негативної емоційної компетентності працівниками підприємства

Серед позитивних проявів емоційної компетентності переважають сміливість, залученість та гнучкість, що є типово підприємницькими якостями. В той же час найнижчий показник в цій групі має емпатія (вміння відчувати внутрішній стан іншої людини), що за досить посередніх показників емоційного самокерування (відхідливість) та вміння слухати (провідна комунікаційна

навичка) робить ефективність міжособистісної комунікації в організації достатньо низькою.

Негативні прояви емоційної компетентності характеризуються відносно високим рівнем використання захисних механізмів та періодичними проявами стратегії звинувачення, що не є позитивним в плані формування ефективної організаційної культури. В той же час низькі показники скутості та відчуженості для зазначених підприємств є гарною ознакою, що свідчить про достатньо ліберальний стиль спілкування, відсутність упередженості та міжособистісних бар'єрів.

Наявність періодичного прояву осуду та не прощення є чинником, що створює потенційну напругу працівників та загрозу виникнення стресових станів. Порівнюючи тенденції розвитку ЕІ та ЕК слід зазначити, що остання має залежність до зміни в залежності від часу, який працює людина в організації (рис. 2.32).

Протягом 4 – 7 років відпрацьовуються уміння взаємодії з колегами, потім настає зниження ЕК внаслідок зменшення потреби в налаштуванні нових стосунків та накопиченні негативних ефектів емоційного обміну (синдром «емоційного вигорання», втрата «новизни» стосунків та інші).

Отже, значний резерв підвищення продуктивності праці містить подолання негативних станів у виробничій діяльності. В залежності від типу емоційного стану найбільш ефективними можуть бути: навчальні програми з самокерування та тайм-менеджменту – для подолання стресу та емоційного вигорання, збагачення діяльності – для подолання нудьги, заходи з оптимізації профвідбору та профадаптації, розширення сфери соціальних та культурних послуг – для подолання (чи попередження відрази).

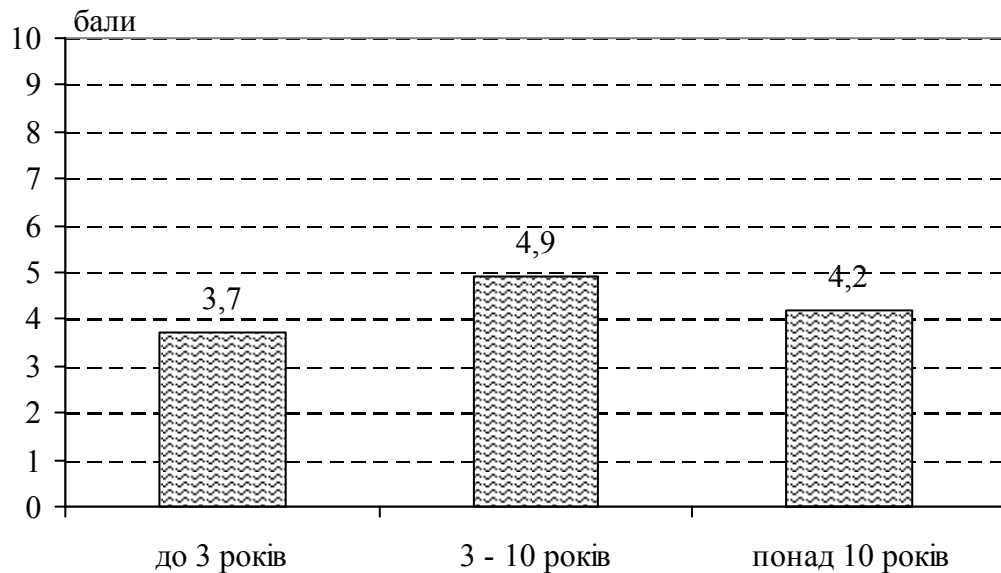


Рис. 2.32. Розподіл експертних оцінок емоційної компетентності інноваційно активного персоналу в залежності від стажу роботи

Розглядаючи залежність між рівнем мотивації працівника та його емоційною компетентністю слід відзначити, що тут існує пряма залежність: збільшення емоційної компетентності формує та запускає механізми самомотивації (рис. 2.33). Тож, розвитку умінь емоційного інтелекту та формуванню емоційної компетентності доцільно приділяти увагу не тільки в аспекті активізації творчих дій, а й в аспекті підвищення мотивації в цілому.

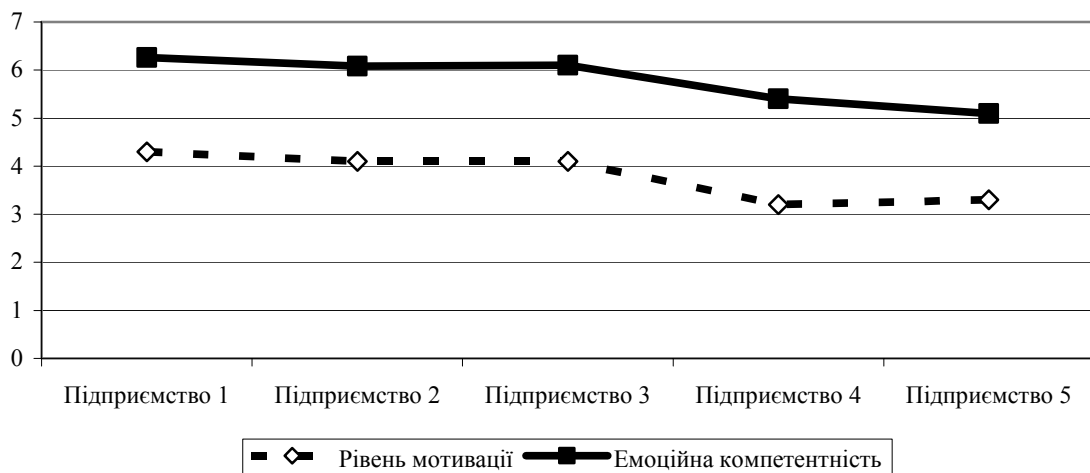


Рис. 2.33. Залежність рівня мотивації та емоційної компетентності працівників, які займаються НДДКР на досліджуваних підприємствах

Аналіз залежності задоволеності роботою та емоційної компетентності працівників дозволив зробити висновок про існування стійкого зв'язку між цими характеристиками. Поясненням цьому може бути кращий ступінь адаптації працівників з більш високим рівнем емоційної компетентності як в соціальній сфері в цілому, так і у виробничій діяльності зокрема (рис. 2.34).

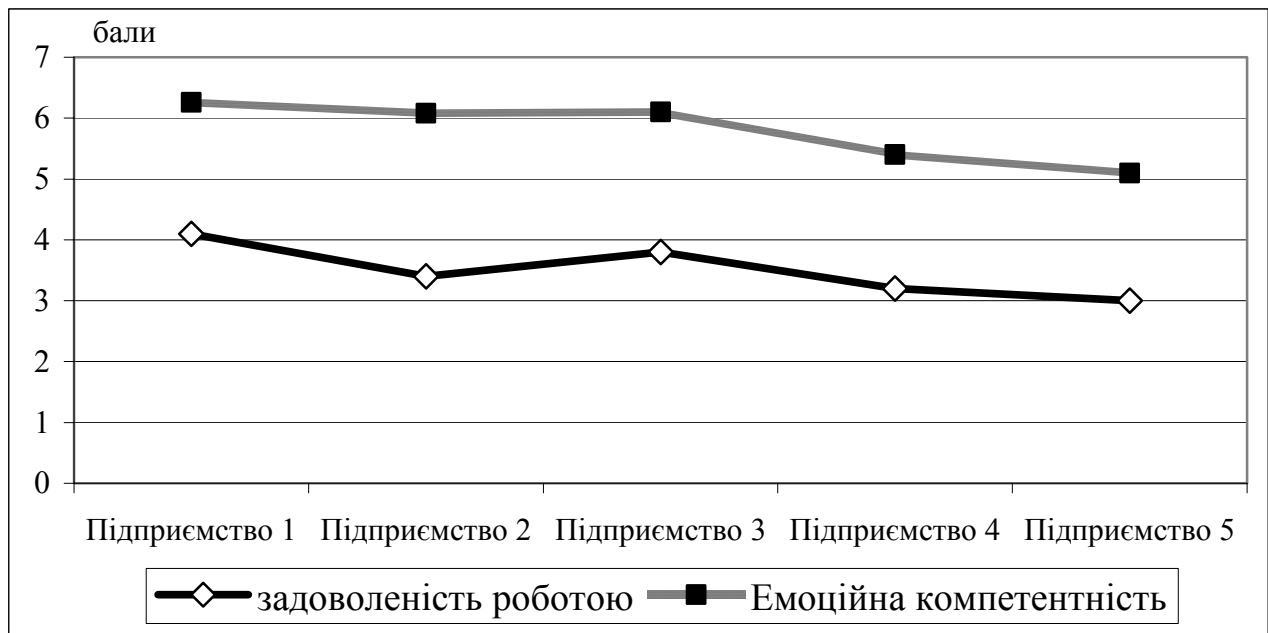


Рис. 2.34. Залежність задоволеності роботою від рівня емоційної компетентності

Оскільки емоційне функціонування працівника багато в чому залежить від оточення та комунікацій, то в контексті оптимізації останніх доцільно визначити ефективність менеджерів, що працюють з даною категорією працівників. Аналізуючи отримані результати, можна помітити, що компоненти EQ краще сформовані у менеджерів конструкторських підрозділів, аніж у персоналу, причому всі добре сформовані компоненти стосуються особистості самого менеджера (рис. 2.35).

В структурі складових EQ менеджерів конструкторських підрозділів краще за все сформовані уміння самомотивації. Саморегуляція та саморозуміння дещо поступаються, втім, також добре розвинені у всіх категорій управлінців незалежно від рівня в ієрархії. Навички ж емпатії найбільше властиві менеджерам

низової ланки. Мабуть саме завдяки їм і вдається знаходити індивідуальний підхід до виконавців.

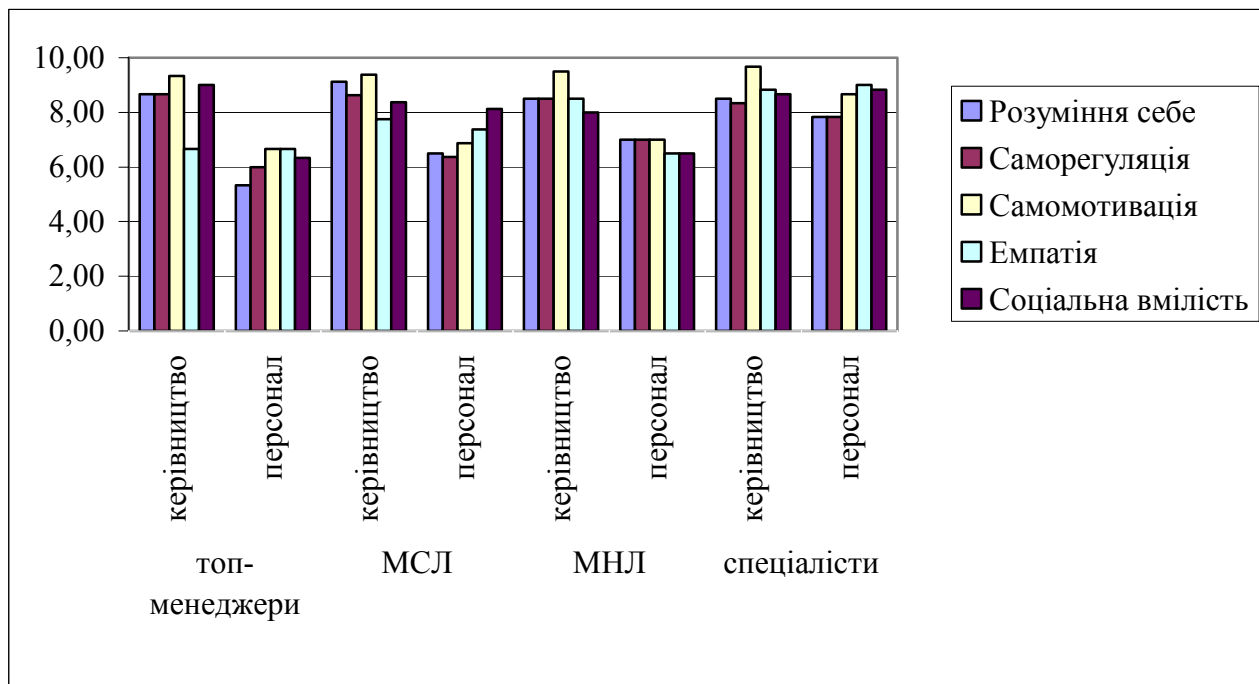


Рис. 2.35. Бачення сформованості компонент ЕІ з урахуванням місця в ієрархії управління організації

Проблемою залишається трансляція знань та умінь від менеджменту до персоналу, оскільки різниця в рівнях їх вираженості залишається суттєвою.

Відмінності в суб'єктивному баченні наявності компонент емоційного інтелекту керівництва та персоналу в залежності від місця в ієрархії організації (топ-менеджери, менеджери середньої ланки (МСЛ), менеджери низової ланки (МНЛ) та спеціалісти) відображають специфіку сприйняття, що зазнає змін під впливом змін в соціальному та службовому статусі.

За результатами аналізу суб'єктивна оцінка керівництва значимо не відрізняється від оцінок, даних персоналом. В той же час менеджмент недооцінює якості персоналу, причому, чим вище його рівень, тим нижче оцінка якостей працівників.

Оцінки керівництва персоналом в цілому співпадають з самооцінками менеджерів. За окремими показниками (емпатія та соціальна вмілість) вони навіть дещо переоцінюють якості керівників. На думку персоналу, керівники достатньо вірно оцінюють їх емоційний стан, в той час як керівники демонструють певні

труднощі з ідентифікацією останнього. Це свідчить про існування невідповідності особистісних сподівань у системі менеджменту організації, що також може ускладнювати встановлення ефективних партнерських відносин. В той же час ігнорування емоцій може призвести до того, що персонал матиме тенденцію до меншої лояльності, збільшення стресів, збільшення плинності кадрів, збільшення захворюваності.

Результати розподілу оцінок частоти переживання емоцій відповідно до характеру їх активізуючої дії за підприємствами наведені на рис. 2.36. З позицій емоційного менеджменту головний енергетичний ресурс для роботи в організації – це емоція інтересу.

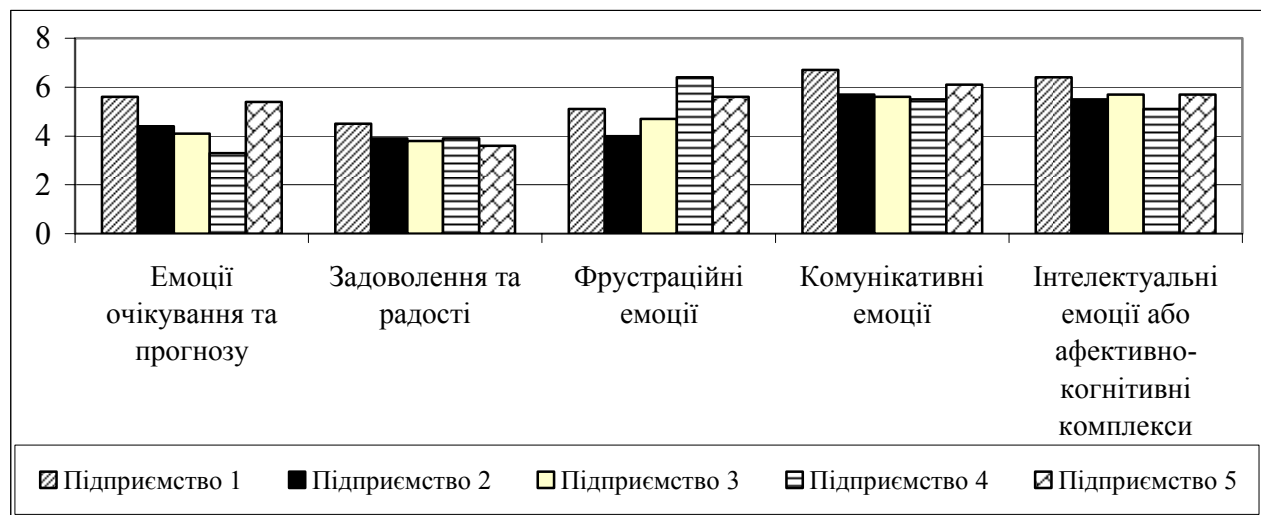


Рис. 2.36. Розподіл частоти зустрічаємості емоцій за характером їх активуючого впливу на діяльність

Щоб реалізувати цей ресурс має сенс виявити інтереси персоналу, розподілити роботу з урахуванням інтересів або створити таку роботу, що викликає стан інтересу. Також доцільно з'ясувати, які з чинників інтерес підтримують, а які – навпаки примушують згасати. Дослідження показало, що ті співробітники, які оцінюють свою роботу як цікаву й розвиваючу, мають більш високі показники мотивації досягнення й прихильності своєї організації.

Відносно посередні показники частоти переживань працівниками «інтелектуальних» емоцій свідчить про те, що для підвищення ефективності розумової діяльності емоційний ресурс свідомо не використовується.

На відміну від емоції інтересу емоція радості не має такого великого впливу на мотивацію, адже її призначення – лише закріплювати досягнуте, стверджувати в поведінці те, що привело до отримання результату та задоволення.

Втім, для вирішення різних видів виробничих завдань можуть статися у нагоді й інші емоції, оскільки різні емоції актуалізують різні адаптаційні механізми особистості. В залежності від того, які за модальністю емоції є найбільш поширеними в процесі виробничої діяльності можна зробити висновок про рівень залучення тих або інших систем саморегуляції індивіда та їх відповідність вирішуваним завданням. Загальна картина частоти емоційних проявів працівників та менеджменту наведена на рис. 2.37.

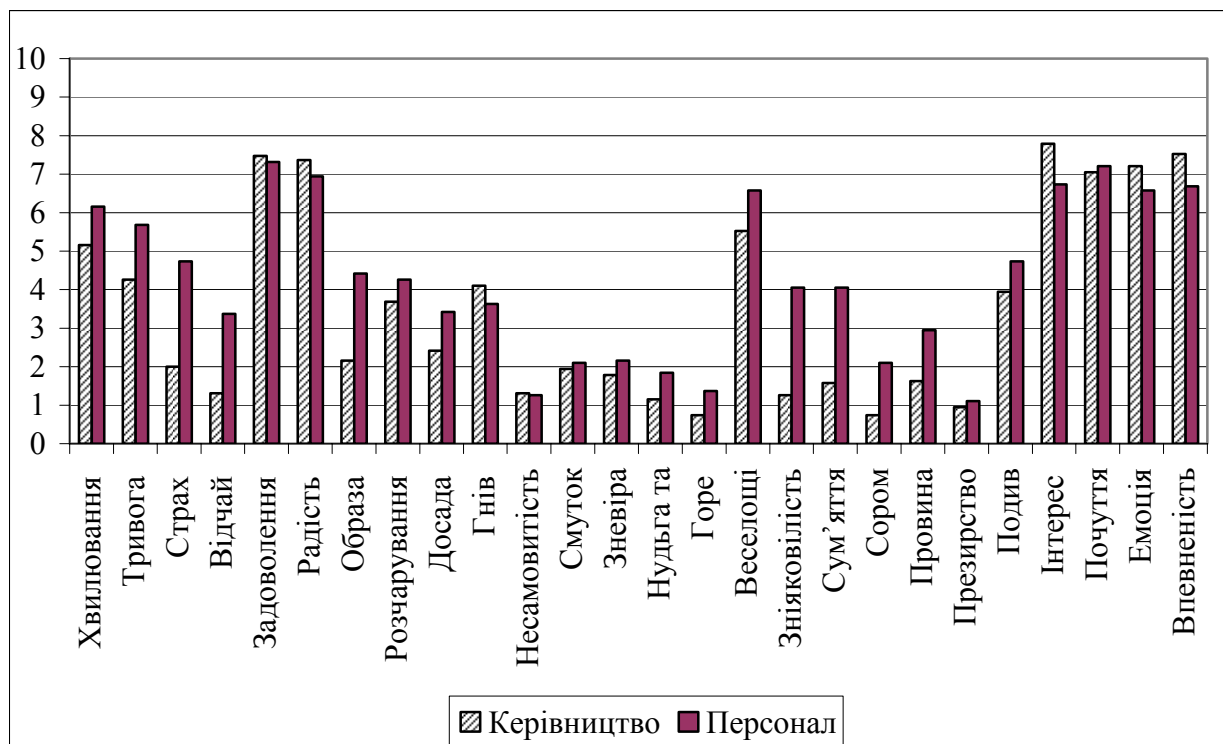


Рис. 2.37. Результати оцінки частоти переживання емоцій керівництвом та персоналом підприємств

Групи емоцій за характером їх впливу на діяльність відповідно склали:

- 1) емоції очікування та прогнозу: хвилювання, тривога, страх, відчай;
- 2) задоволення та радості: задоволення, радість, веселощі;

3) фрустраційні: образа, розчарування, досада, гнів, несамовитість, смуток, зневіра, нудьга, ностальгія, горе;

4) комунікативні: веселощі, зніяковілість, сум'яття, сором, провина, презирство;

5) інтелектуальні: подив, інтерес, почуття гумору, передчуття-здогадка, впевненість.

Найбільш вживаними виявилися групи емоцій задоволення та радості, а також інтелектуальні емоції. Їх переживання в більшій мірі притаманне менеджерам, аніж персоналу. Загальна орієнтація організації на інтелектуальну складову в організації діяльності вплинула на формування певного кола типових емоцій. Втім, підвищення ефективності діяльності можливе саме за рахунок розширення кола емоцій, що переживаються. Виключення становлять емоція подиву та почуття гумору, що є більш властивими для персоналу. Це свідчить про більшу зацікавленість менеджменту результатами діяльності та свідчить про деяку непередбачуваність дій менеджерів з погляду персоналу.

Група емоцій очікування та прогнозу має значно більшу вираженість для персоналу, що підтверджує висунуту гіпотезу. Для персоналу також характерні більш високі показники частоти фрустраційних емоцій (за виключенням гніву та несамовитості, що притаманні як правило авторитарному стилю керування).

Частота прояву комунікативних емоцій на порядок вищі у персоналу, аніж у менеджерів, що в контексті загальної більшої емоційності вимагає від менеджерів більш ретельного врахування емоційної компоненти під час здійснення комунікації в процесі взаємодії з персоналом.

Негативні комунікативні емоції у менеджерів зустрічаються в меншій мірі, аніж у персоналу, що свідчить про односторонню спрямованість комунікацій та нерівнозначні позиції у спілкуванні. Як наслідок – формування неефективного механізму зворотного зв'язку. Для встановлення партнерських відносин необхідною передумовою є вирівнювання позицій спілкування до позиції «рівний рівному», що буде стосуватися вирівнювання емоційного обміну, особливо – в сфері комунікаційних емоцій.

Характеризуючи емоційні стани, що виникають у процесі діяльності, які є більш стійким, стереотипним переживанням певних емоцій, що зумовлюють можливості психічної активності індивідів в організації та визначають легкість та ймовірність переходу від одного емоційного переживання до іншого (рис. 2.38), можна зазначити, що типовим емоційним станом для працівників є зацікавленість.

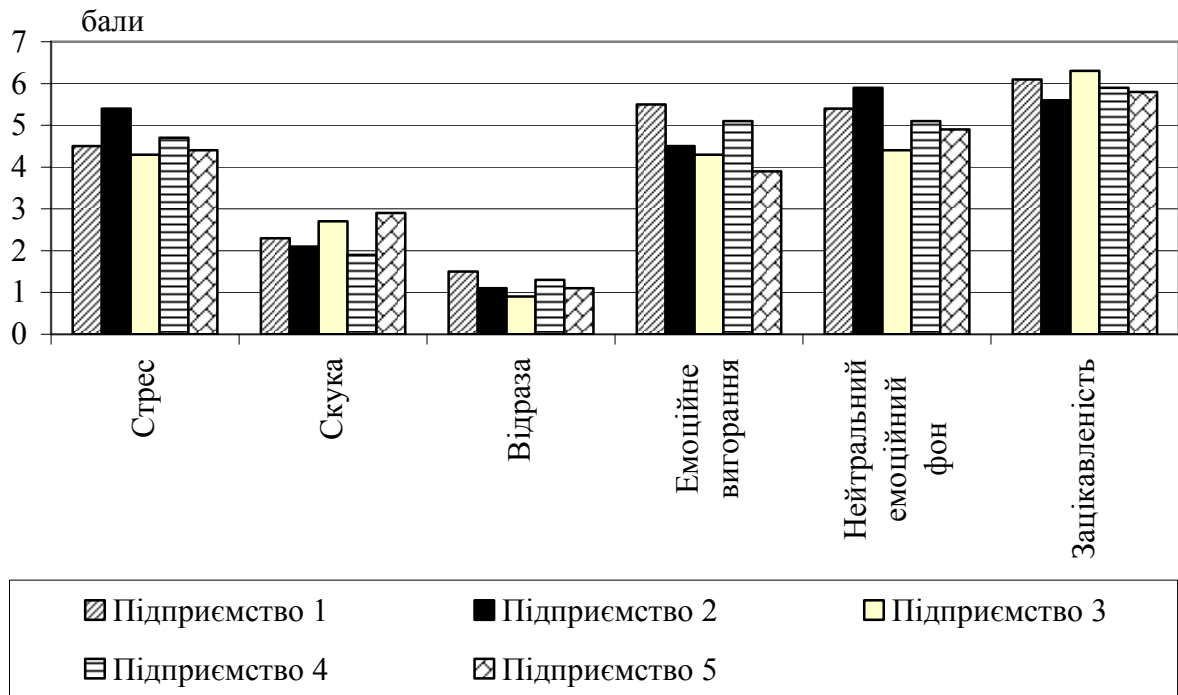


Рис. 2.38. Частота перебування працівниками підприємств у різних емоційних станах

В той же час іншими фоновими емоційними станами за частотою зустрічаємості є стрес, емоційне вигорання та нейтральний емоційний фон. Показники стресу для персоналу виражені значною мірою (що свідчить про все ж існуюче неврахування індивідуальних особливостей ціннісно-мотиваційної сфери робітників під час організації діяльності) в наслідок чого персонал також є більш вразливим перед синдромом «емоційного вигорання».

Синдром емоційного вигорання, що посів третє місце за частотою зустрічаємості характеризує майже третину працівників, як таких що зазнають значного психологічного тиску та для збереження цілісного уявлення про власну особистість вимушені поступатися власними потребами та знижувати рівень

домагань. Така ситуація не може сприяти вивільненню творчої активності, а навпаки – спрямована на побудову захисних механізмів, стереотипізацію дій працівником на шляху до зменшення виробничих зусиль.

Подолання наслідків стресу та синдрому емоційного вигорання є одним з головних завдань оптимізації емоційної сфери працівників конструкторських підрозділів, адже залишивши їх без уваги менеджмент ризикує не тільки втратити мотивацію своїх працівників, а й отримати як продовження низку психосоматичних розладів з подальшими зайвими витратами на відновлення працездатності.

Нейтральний емоційний фон може характеризуватися з двох позицій: стабільність і відсутність необхідності змінюватися. Перша – є цілком позитивним явищем впевненості у собі та запорукою майбутньої лояльності персоналу.

Друга ж позиція – не є сприятливою в контексті тих інноваційних змін, на які розраховує менеджмент і потребує змін в системі вивільнення особистісної активності.

Пошук нових рішень як і впровадження інновацій завжди передбачають долаття певних перешкод, труднощів та певною мірою втрату емоційної стабільності. Для визначення того, яка ж з двох названих позицій відображає реальність необхідні додаткові дослідження.

Враховуючи те, що більшість емоційних реакцій за умови систематичного повторювання перетворюються на стійкі особистісні риси характеру, визначення останніх може представляти певний прогностичний інтерес для прийняття рішення щодо управлінського впливу з урахуванням особистісних емоційних переваг. Ступінь сформованості особистісних рис емоційного реагування, що мають найбільший вплив на ефективність виробничої діяльності працівників підприємств наведена на рис. 2.39.

Стійкі емоційні властивості свідчать про дещо обмежений набір засобів емоційного реагування працівників, адже їх характеризують високі показники експресивності, урівноваженості та загальної емоційності. Шлях професіонального розвитку вбачається в підвищенні емоційної лабільності для

забезпечення необхідного емоційного забарвлення, що відповідало б ситуації під час здійснення взаємодії.

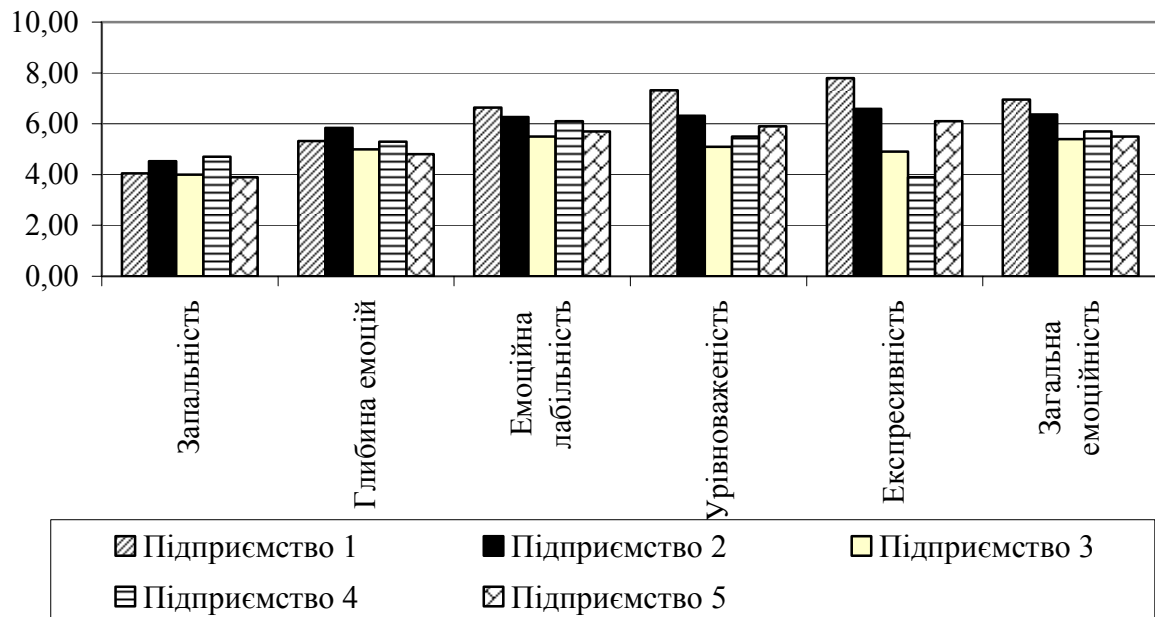


Рис. 2.39. Частота зустрічаємості емоційних властивостей працівників досліджуваних підприємств

З огляду на необхідність управління емоціями у виробничому процесі, доцільно з'ясувати залежності визначених змінних та можливості впливу з боку керівництва на емоційний спектр, що притаманний працівникам в організації.

За допомогою кореляційного аналізу визначено зв'язки емоційної компетентності з певними емоціями, що виникають у виробничій діяльності (додаток В). Наведена таблиця містить коефіцієнти кореляції емоційної компетентності керівництва та персоналу та рівні статистичної значущості для кожної емоції.

Результати кореляційного аналізу свідчать про те, що емоційна компетентність керівництва має зворотній зв'язок на рівні 0,01 значимості з емоціями: очікування й прогнозу (хвилювання, тривога, страх, відчай); фрустраційними емоціями (образ, розчарування, досада, гнів, сум, зневіра, туга й ностальгія, горе); комунікативними емоціями (зніяковілість, сум'яття, сором, провина як відбиття совісті, презирство); інтелектуальними емоціями (афективно-когнітивні комплекси: інтерес, діада «упевненість – непевність») та прямий зв'язок з емоцією задоволення. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що

зростання емоційної компетентності керівників зменшує негативні емоції, та збільшує задоволення працівника в процесі роботи. На рівні 0,05 кореляція значима для емоцій інтересу та впевненості (пряма залежність) та несамовитості (зворотна). Це свідчить про те, що емоційно компетентні менеджери здатні впливати на негативні мотиватори працівників та забезпечувати підтримку їхнього інтересу та самооцінки в процесі діяльності. Отже, зростання емоційної компетентності керівників – є одним зі шляхів підвищення ефективності управління емоційним ресурсом та мотивації працівників.

Певний ряд емоцій безпосередньо не корелює з емоційною компетентністю ні керівників, ні персоналу. Це свідчить про те, що такі емоції як радість, веселощі, почуття гумору, в більшій мірі обумовлені зовнішніми обставинами та стійкими особистісними рисами, аніж уміннями чи намірами особистості. Вплив на переживання саме цих емоцій в організації можливий, але задля цього необхідний додатковий аналіз конкретного виробничого середовища на предмет виявлення об'єктів-каталізаторів та активаторів емоцій.

Отже, побудова ефективної системи мотивації інноваційно активного персоналу потребує урахування впливу емоційних компонент в структурі мотивації та переорієнтації системи заходів з загально-трудової мотивації на адресну, активізуючу творчу діяльність. Здійснення такого переходу передбачає впровадження суб'єктно-орієнтованої мотивації робітників нової техніки на підприємствах галузі. Необхідні для цього структурні, функціональні та стильові зміни в системі управління потребують розробки методичного підходу до суб'єктно-орієнтованої мотивації.

Висновки до розділу 2

1. На відміну від промислово розвинених країн, в Україні проведення НДДКР не розглядається більшістю підприємств як необхідна умова успішного функціонування в ринковому середовищі. Ознакою національного наукового сектора є погіршення механізму взаємодії промислових підприємств із науково-дослідними організаціями та ліквідація власних науково-дослідних і конструкторських підрозділів. Україна зменшила до критичних розмірів частку

високотехнологічних виробництв, що зменшило попит на власні науково-дослідні та прикладні розробки і стримало розвиток трансферу технологій.

2. Вітчизняними підприємствами використовуються, переважно, конкурентні переваги низького рівня – дешева робоча сила, сировинна, існуючі ринки збуту тощо, слабо реалізують переваги іншої інноваційної стратегії – за рахунок проведення НДДКР власними силами і впровадження отриманих нововведень. В наслідок існуючих пріоритетів в стратегічному розвитку підприємств та прогалин в державній політиці підтримки вітчизняного товаровиробника мотивація персоналу у сфері НДДКР до ефективної трудової діяльності в умовах ринкових відносин істотно знизилася.

3. Потрібна активізація процесів модернізації обладнання в промисловості, виробництво продукції з високими технічними характеристиками для забезпечення попиту на внутрішньому ринку та забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку. Основними стратегічними напрями розвитку мають бути: збільшення випуску наукоємної конкурентоспроможної продукції на базі застосування технологій і обладнання, із застосуванням яких значно підвищиться ефективність виробництва, створення замкнених технологічних циклів та зміцнення міжгалузевої кооперації.

4. В умовах обмеженості власних ресурсів на здійснення інноваційної діяльності підприємства повинні активізувати власну сферу НДДКР, здійснювати більш тісне співробітництво з постачальниками та споживачами, створювати міжфункціональні робочі групи, що поєднуюватимуть технологів, конструкторів, маркетологів, економістів тощо. Для забезпечення виконання вказаних завдань підприємству потрібно вдосконалювати існуючий управлінський інструментарій, зокрема, для забезпечення ефективної мотивації як особисто працівників так і виробничих підрозділів, що займаються інноваційно активною діяльністю, шляхом підтримки сприятливого морально-психологічного клімату з використанням сучасних досягнень у сфері організаційної поведінки, лідерства, комунікаційних технологій та концепції використання емоційного інтелекту менеджерів та фахівців.

5. Мотивація інноваційно активного персоналу підприємства є функцією, що характеризує сукупну дію зовнішнього середовища та стійких індивідуальних рис працівників на їх продуктивність та лояльність. Стосовно зовнішнього середовища їх мотивація є залежною від таких показників ринку праці, як пропозиція та попит на робочу силу (останній характеризує потребу підприємства у працівниках певної кваліфікації, яких влаштовувала б діюча система мотивації та стимулювання праці), плинність кадрів (в аспекті невідповідності системи стимулювання індивідуальній пропозиції праці), динаміка активуючих умов та стимулів до праці (в аспекті ефективності застосування останніх).

6. Ситуація, що склалася у зовнішньому середовищі на даний момент не сприяє підвищенню мотивації інноваційно активного персоналу до інтенсифікації діяльності. Для підприємств типовими є: потреба у зменшенні плинності кадрів та, відповідно, зменшенні витрат на їх пошук, підготовку та адаптацію; потреба у підвищенні якості та конкурентоспроможності розробок; потреба у забезпеченні спадкоємності виробничого досвіду.

7. Недостатньо дослідженим в сучасній економічній науці є використання мотивуючої дії емоційних факторів на підвищення продуктивності праці персоналу. Тому в роботі підібраний відповідний метод (репертуарних решіток), що дає можливість сформувати мотиваційний профіль працівника та дозволяє оцінити його індивідуально значимі потреби, які не завжди можна задовольнити економічними методами (зокрема, емоційні потреби особистості працівника). Оцінка емоційних потреб працівника дозволяє говорити про можливість використання прагнення до їхнього задоволення, що дає можливість розглядати останнє як емоційний ресурс підвищення продуктивності праці. Визначено, що сучасний рівень мотивації працівників характеризується недостатнім ступенем реалізації власної активності працівників та низькою увагою до забезпечення відповідних емоційних станів, оптимальних для виконання виробничих завдань. Оцінка мотивації працівника ґрунтується на проєктивному виявленні суб'єктивних раціональних та емоційних переваг працівника, що дозволяє також

прогнозувати емоційні відгуки відповідно специфіці професійної діяльності на різних етапах її здійснення.

8. Зростання емоційної компетентності працівників являє собою суттєвий резерв у підвищенні їх мотивації. Виявлена залежність між емоційною компетентністю керівників підрозділів та їх здатністю впливати на емоції працівників, яка свідчить про те, що емоційно компетентні менеджери здатні впливати на негативні мотиватори працівників та забезпечувати підтримку їхнього інтересу та самооцінки в процесі діяльності. Таким чином, можна зменшити вплив на мотивацію чинників, що пов'язані із незадоволенням від процесу праці.

9. Досягнення найвищої творчої продуктивності працівником можливе за рахунок урахування його особистісних цілей та створення зовнішніх умов менеджментом, який би забезпечував здійснення діяльності в емоційному стані, що сприяв би прояву оптимальної його активності. Для побудови системи мотивації при цьому можуть частково бути використані модель людських ресурсів, що не зневажає грошовою мотивацією, втім, визнаючи важливість й інших мотивів, та модель творчої трудової активності працівника, що характеризується високою орієнтацією на зміст праці як результат усвідомленого вибору. На сьогодні відсутні методи визначення умов, необхідних для реалізації внутрішньої активності працівника. Втім, дане завдання може бути вирішене шляхом застосування методу репертуарних решіток, що адаптовано для визначення структури джерел активності індивіда, та подальшим вибором засобів мотивації на основі оцінки їх ймовірного впливу на мотиваційну сферу працівника.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТВОРЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Суб'єктно-орієнтований підхід до мотивації інноваційно активного персоналу підприємств

Ефективне використання мотиваційних чинників для забезпечення відповідної мотивації інноваційно активного персоналу підприємства ставить перед менеджментом завдання визначення підходів до вибору інструментів створення та використання наявних засобів мотивації, як економічної так і неекономічної природи, а також умов, які б визначали виникнення й цілеспрямоване відтворення необхідних виробничих станів працівників в організації чи підрозділі.

Оскільки діяльність інноваційно активного персоналу має складну структуру, в якій складові елементи мають різну вагу в плані забезпечення її результативності, то в структурі діяльності можна виокремити дії, що зумовлюють значною мірою отримання кінцевого результату. При цьому доцільно розглядати досягнення останнього як формування та використання у інноваційно активного персоналу саме мотивації до виконання цих ключових дій.

З огляду на те, що специфіка діяльності інноваційно активного персоналу не дозволяє визначити ефективний спосіб дій людини до початку творчого процесу, то, говорячи про мотивацію, в даному випадку мова може йти лише про готовність до здійснення певної групи дій, обрання певного напрямку чи сукупності варіантів. Існуючі ж варіанти критеріїв нормування проектно-конструкторських робіт для більшості підприємств наступні: зміст робіт, вид робіт (конструювання, креслення, копіювання, випробування), обсяг в аркушах формату А1, складність, новизна, категорія чи рівень кваліфікації конструктора,

щільність, розцінки в годинах чи грошовому виразі, відсоток готовності, ефективність проектно-конструкторських робіт тощо [142; 151].

Оскільки провідним завданням управління мотивацією інноваційно активного персоналу визначено управління мотивацією до творчої діяльності в процесі створення цінності, що забезпечується впливом на емоційні стани працівників, то шляхом досягнення результату вбачається задоволення їх особистісних емоційних потреб, що безпосередньо пов'язані з активізацією саме творчих процесів. Для управління виявленою різницею між емоційним ресурсом, що використовується, та прогнозовано необхідним емоційно-мотиваційним станом можуть бути використані різноманітні методи управління поведінкою, що мають в більшості міждисциплінарну природу.

Отримана в процесі дослідження стану мотивації інформація про різноманітні характеристики мотиваційної сфери працівників на підприємстві актуалізує питання вибору методів мотивації, як найбільш ефективних способів управлінського впливу на працівників з метою спрямування активності останніх на досягнення цілей підприємства. При цьому слід враховувати, що інформація про мотиваційну сферу, в наслідок високої динаміки особистісних утворень, майже завжди є неповною й достовірною лише протягом певного часового інтервалу. Також, наявні мотиваційні ресурси підприємства далеко не в повній мірі можуть відповідати потребам працівників, й різнитися за значимістю для конкретних працівників. Існування традиційної системи стимулювання на підприємстві є ще одним чинником, що обумовлює вибір методів мотивації. Вибір конкретного методу в значній мірі визначається актуальними потребами працівника. Тільки в цьому випадку можна забезпечити найвищу ефективність мотиваційних заходів та створити найбільш сприятливі умови для прояву активності працівника.

Специфіка застосування методів та засобів мотивації також визначається структурою мотиваційного процесу та завданнями, що вирішуються на кожному з його етапів. Відповідно для здійснення мотивації інноваційно активного персоналу можна визначити типові завдання мотиваційного процесу та характерні для них методи (табл. 3.1). Етапи мотиваційного процесу наведені

відповідно до визначених в монографії В. Гріньової та І. Грузіної [61]. Як видно з таблиці, на сьогодні відсутні методи визначення умов, необхідних для реалізації внутрішньої активності працівника.

Таблиця 3.1

Структура завдань процесу мотивації (розроблено з використанням [61])

Етапи мотиваційного процесу	Завдання мотиваційного процесу	Методи, що використовуються	Результат
1. Виникнення потреби	1. Визначення необхідних показників мотивації	1. Індивідуальні (аналітичні, інтерв'ю). 2. Колективні методи генерації ідей)	Ранжування чи бальна оцінка фактів реальної поведінки працівників, відповідей на запитання анкет
	2. Порівняння показників фактичного стану мотивації з необхідними	1. Математико-статистичні методи. 2. Нормативні методи	Інформація про величину відхилення поточного рівня мотивації від бажаного
2. Пошук об'єктів для задоволення потреби	1. Визначення стимулів для працівника	1. Анкетування. 2. Інтерв'ю. 3. Спостереження. 4. Тестування	1. Типи мотиваційної направленості. 2. Характеристики мотиваційної сфери
3. Вибір способу та засобів задоволення потреби	1. Визначення мотиваторів	1. Експертні оцінки. 2. Економіко-математичне моделювання	Альтернативи здійснення мотивації
	2. Визначення умов, необхідних для реалізації внутрішньої активності працівника	—	—
	3. Визначення варіанту реалізації внутрішньої активності працівника	1. Методи теорії нечітких множин. 2. Методи теорії ймовірностей	Альтернативи забезпечення відповідних умов
	4. Вибір оптимального варіанту забезпечення мотивації	1. Економіко-математичне моделювання. 2. Методи теорії ігор. 3. Методи теорії ймовірностей	Варіант здійснення мотивації
4. Виконання запланованих дій	1. Поточний контроль ефективності діяльності.	1. Методи мотиваційного моніторингу	Інформація про необхідність змін у стимулюванні
	2. Підтримка належного рівня мотивації	2. Методи мотиваційного супроводу процесу	Здійснення корекції стимулюючих засобів
5. Досягнення мети та одержання винагороди	1. Визначення результативності працівника	1. Натуральний. 2. Вартісний. 3. Трудовий	Інформація про ступінь досягнення цілей
6. Задоволення потреби	1. Визначення міри задоволеності потреб	1. Анкетування. 2. Інтерв'ю. 3. Спостереження. 4. Тестування	Інформація про стан мотиваційної сфери працівника

Втім, дане завдання може бути вирішене шляхом застосування методики репертуарних решіток, що адаптована для визначення структури джерел активності індивіда, та подальшим вибором засобів мотивації на основі оцінки їх ймовірного впливу на мотиваційну сферу працівника. Аналіз наукової літератури з питань мотивації свідчить про існування різноманітних підходів до класифікації методів мотивації за різними ознаками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Класифікації методів мотивації
(узагальнено з використанням [49; 61; 77; 187])

Ознака класифікації	Групи методів мотивації	Характеристика методів мотивації
Об'єкт мотивації	Групові	Орієнтовані на потреби колективу, групи чи певної категорії працівників
	Індивідуальні	Забезпечують максимальне задоволення потреб
Вид впливу	Матеріальні	Спрямовані на задоволення матеріальних потреб
	Моральні	Спрямовані на підвищення самооцінки працівника
Механізм впливу	Економічні	Засновані на раціональному прагненні максимізації прибутку працівником
	Адміністративно-організаційні	Використовують традиційну владу та ієрархічні відносини
	Соціальні	Передбачають врахування суспільних очікувань та соціальні гарантії
	Психологічні	Особистісно-орієнтовані
	Ідейно-виховні	Орієнтовані на формування цінностей та корпоративної культури
Шлях впливу	Прямі	Активність працівника є результатом дії стимулу
	Непрямі	Активність працівника є результатом дії проміжних змінних
Спрямованість	Позитивне підкріплення	Засновані на винагороді доцільної поведінки
	Негативне підкріплення	Засновані на покаранні недоцільної поведінки
Форма винагороди	Грошові (універсальні)	Засновані на непрямому задоволенні потреб
	Негрошові (специфічні)	Орієнтовані на пряме задоволення потреб працівника
Повторюваність	Разові	Призначені стимулювати пошук нових форм ефективної поведінки
	Тимчасові	Призначені стимулювати повторення нових форм ефективної поведінки
	Постійні	Призначені стимулювати повторення звичної поведінки
Час застосування	Випереджаючі	Засновані на врахуванні когнітивного моделювання розвитку ситуації працівником
	Підкріплюючі	Засновані на біхевіоральному підкріпленні бажаної поведінки працівника

Наведені ознаки класифікації методів мотивації не дозволяють зробити остаточний висновок про типовість профілю мотивації інноваційно активного персоналу, оскільки всі вони розглядають управлінський вплив в системі лише суб'єкт-об'єктних відносин, залишаючи поза увагою питання виникнення та збереження джерела творчої активності, креативних станів саме того елементу соціотехнічної системи, який для вирішення професійних завдань за визначенням повинен володіти максимальною кількістю ступенів свободи.

Подібний висновок не зменшує сфери застосування названих класифікацій, а лише вимагає пошуку ефективних критеріїв для оцінки мотиваційних засобів, що ними визначаються.

Зважаючи на те, що всі методи мотивації мають на меті вплинути на сферу спрямованості та активність працівника, які в загальному випадку характеризуються його усвідомленням власних переваг, то існуючий поділ методів на економічні та неекономічні слід вважати достатньо умовним. На нашу думку більш доцільно розглядати економічну ефективність застосованих методів мотивації з огляду на питоме зростання економічного ефекту від змін в поведінці працівників.

Також слід мати на увазі, що підвищення ефективності діяльності працівника в наслідок зміни системи відношень може виявитися витратним і малоефективним на певних етапах такої зміни, та безвитратним і прибутковим в подальших періодах. Тож, доцільно розглядати заходи щодо підвищення мотивації персоналу як довгострокові вкладення.

З огляду на те, що процес мотивації інноваційно активного персоналу має певні загальні особливості, які характеризують перебіг трудової мотивації, та специфічні особливості, що вимагають заходів та прийомів, які є відмінними від традиційно прийнятих (насамперед – заходів із забезпечення прояву творчої активності; підвищення якості розробки за умови кращого усвідомлення потреб клієнта шляхом емпатії та рефлексії), то існує нагальна потреба в зміщенні акцентів при побудові системи мотивації й перенесенні уваги на особистість самого працівника.

Результати проведеного аналізу діяльності інноваційно активного персоналу, та обґрунтована вище необхідність формування суб'єктно-орієнтованого підходу до мотивації інноваційно активного персоналу дозволяють сформулювати певні принципи мотивації працівників даної категорії відповідно враховуючи кожен із визначених особливостей (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Особливості діяльності та принципи мотивації інноваційно активного персоналу в процесі створення цінності

Особливості діяльності інноваційно активного персоналу	Принципи мотивації
<i>Загальні особливості НДДКР</i>	
1. Стратегічна значущість сфери НДДКР для забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Сприяння підвищенню особистісної відповідальності працівників, стимулювання та підкріплення інноваційних ідей, що мають рівень ризику вищий за середній на ринку
2. Переважно індивідуальний характер професійної діяльності	Врахування індивідуальних потреб, цінностей та інтересів при побудові системи мотивації. Опора на внутрішню мотивацію
3. Потреба у взаємодії з іншими фахівцями	Забезпечення вільного відтворення всього спектру комунікативних емоцій для підвищення ефективності процесу комунікації
4. Розумовий характер діяльності	Створення умов для відтворення інтелектуальних емоцій, орієнтація на забезпечення процесів мислення
5. Наявність високого психо-емоційного напруження	Програмою мотивації повинні бути передбачені заходи з профілактики стресу, зняття психо-емоційного напруження, релаксації та навчання навичкам саморегуляції
<i>Специфічні особливості НДДКР з розробки нової техніки</i>	
6. Творчий характер діяльності	Забезпечення умов для відтворення інтелектуальних емоцій, що обумовлюють пошукову активність. Вільна організація робочого та часового простору
7. Вирішення завдань технічної творчості	Інформаційне забезпечення науково-технічної діяльності. Можливість для самоосвіти та розвитку
8. Застосування технічного мислення	Профвідбір та профпідбір. Забезпечення можливості професійного зростання
9. Знання психофізіологічних характеристик споживача	Заохочення дій щодо поглиблення знань з супутніх гуманітарних дисциплін
10. Особистісна орієнтація відносно споживачів	Забезпечення зворотного зв'язку зі споживачем. Формування, розвиток та застосування умінь емпатії та рефлексії для визначення актуальних потреб споживача

Реалізація зазначених принципів та врахування специфіки діяльності інноваційно активного персоналу вбачається можливим шляхом використання в процесі мотивації суб'єктно-орієнтованого підходу для підвищення продуктивності їх праці. Розглянемо докладніше зміст етапів підходу, що пропонується (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Схема суб'єктно-орієнтованого підходу до здійснення трудової мотивації інноваційно активного персоналу в ПСЦ

На першому етапі відбувається формування інформаційного простору дослідження, що передбачає визначення цілей підприємства (здійснюється експертним шляхом) та необхідного рівня мотивації працівників і продуктивності праці для досягнення цілей підприємства.

Сутність етапу полягає у з'ясуванні мотиваційних резервів, що наявні на підприємстві. Для цього здійснюється оцінка фактичного рівня продуктивності праці (якості продукції, рентабельності, тощо). Стратегічним завданням етапу є виявлення різниці між наявним рівнем мотивації інноваційно активного персоналу та потенційними можливостями щодо підвищення ефективності їх діяльності за умови змін в системі їх мотивації. Для виявлення зазначених мотиваційних резервів використовується анкета рівня мотивації А. Хайема. Так на досліджуваному підприємстві її застосування показало рівень мотивації працівників 4,1 бали, що відповідає середньому рівню. На основі цих даних було зроблено висновок про наявність потенційних мотиваційних резервів та можливість їх реалізації шляхом впровадження відповідної програми мотивації.

На другому етапі відбувається оцінка фактичного рівня складових мотивації працівників. Остання передбачає оцінку суб'єктивного значення змістовних та процесуальних мотиваторів для працівників за їх комплексними раціональними та емоційними перевагами, що здійснюється за допомогою тестування та методики репертуарних решіток. Так, в результаті проведення методики репертуарних решіток та обрахунку узагальнених середніх на досліджуваному підприємстві було отримано мотиваційний профіль конструкторського підрозділу, що містив кількісні оцінки змістовних факторів мотивації, наведені на рис. 3.2.

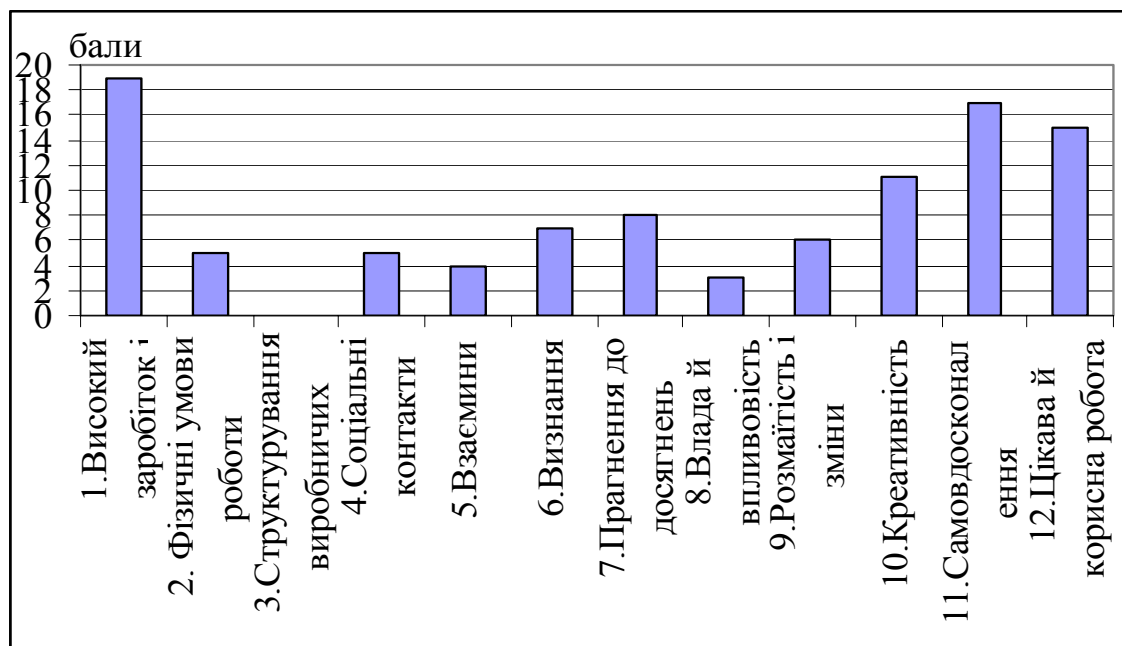


Рис. 3.2. Мотиваційний профіль підрозділу досліджуваного підприємства

На третьому етапі формується банк даних про наявні у підприємства засоби мотивації, що можуть задовольнити існуючі актуальні потреби працівників. Визначаються граничні можливості бюджетування заходів з мотивації. Засоби мотивації представляють собою конкретизовані стимули та заходи зі створення умов, необхідних для забезпечення прояву активності колективного суб'єкту управлінського впливу щодо досягнення цілей підприємства. Експертним шляхом для кожної з актуальних потреб визначається відносна спроможність кожного із засобів стимулювання їх задовольнити. Граничною умовою набору засобів мотивації є величина бюджетування, яка визначається на цьому етапі. В подальшому на основі отриманих мотиваційних профілів підрозділів визначаються частки бюджету, що буде спрямовано на оплату праці, інші грошові винагороди, заходи нематеріального стимулювання, створення відповідних умов тощо.

Під час здійснення етапу доцільно дотримуватися принципу комплексної підтримки мотиваційних форм. Тобто, засоби стимулювання, що складають варіант мотивації повинні бути задіяні в усіх чотирьох типах мотиваційних завдань: створенні нових форм мотивації конструкторської діяльності; розвитку існуючих форм мотивації персоналу, що довели свою дієвість; підтримці

суб'єктів управлінської діяльності в точках розриву традиційної діяльності з мотивації; супроводі існуючих мотиваційних процесів.

На досліджуваному підприємстві в результаті проведення мозкового штурму було визначено перелік мотиваційних засобів, що здатні задовольнити наявні в мотиваційному профілі підрозділу потреби. Складений перелік засобів було роздано експертам, які відібрали з нього відповідно до кожної потреби з профілю найдієвіший засіб. До остаточного переліку засобів увійшли: організація зовнішньої оцінки праці, одноразова грошова винагорода, надання вільного часу, надання керівних повноважень, фінансування додаткових досліджень, відрядження до споживача, участь у виставці, оплата навчання, встановлення додаткового обладнання.

Четвертий етап передбачає оцінку засобів мотивації працівниками за критерієм емоційних переваг. Використання репертуарної решітки в якості інструменту дозволяє встановити ієрархію індивідуальних переваг засобів мотивації ще до їх фактичного застосування. Фактично критеріями є ознаки мотивованого стану працівників, що є критичними для досягнення цілей підприємства. По кожному із критеріїв визначаються рівні діагностованих ознак, що здійснюється шляхом використання 7-бальних біполярних шкал, які дозволяють визначати зміни в суб'єктивних оцінках працівників інтенсивності мотиваційних станів. Практичний приклад дій на четвертому та п'ятому етапах наведено при описі моделі мотивації інноваційно активного персоналу в п. 3.2.

На п'ятому етапі відбувається моделювання мотиваційного процесу, що полягає в пошуку ступеня відповідності набору мотивуючих заходів актуальним потребам працівників та співвіднесення їх рівнів. Мірою актуальності потреби є суб'єктивна оцінка працівником інтенсивності емоції, що нею викликається. Ефект, що моделюється, характеризує зміни в раціональних та емоційних перевагах працівника, що впливають на його загальний рівень мотивації, за умови використання конкретного засобу мотивації. Моделювання здійснюється з використанням математичного апарату теорії ігор та симплекс-методу.

Набір заходів зі стимулювання може представляти собою як разові грошові виплати, так і довготривалі заходи освітнього характеру чи заходи, що мають

пролонгований характер та які спрямовані на зміну структури чи складу підрозділів, зміни у виробничому середовищі, зміну характеру організаційних комунікацій. Це також можуть бути групові освітньо-розвиваючі заходи з оволодіння працівниками умінням саморегуляції емоційних станів у виробничій діяльності, що мають на меті управління емоційним ресурсом працівника.

Мета вважається досягнутою, якщо варіант дозволяє дістатися бажаного рівня за двома показниками: економічним та соціальним ефектом. В разі позитивної оцінки – приймається рішення про реалізацію варіанту. Якщо хоча б один з показників не досягається – приймається рішення про перегляд набору засобів мотивації та повторний пошук можливостей управлінського впливу.

Шостий етап передбачає економічну оцінку засобів мотивації, що було визнано як доцільні, та здатні призвести до необхідних змін за значимими критеріями. Ефективність застосованих засобів мотивації на досліджуваному підприємстві було обраховано як приріст, що обумовлений впровадженням заходів з мотивації та виражений у грошовій формі, віднесений до витрат, пов'язаних зі здійсненням заходів мотивації [114; 183]:

$$E_M = \frac{E_1 - E_2}{B_M} = \frac{26500 - 11300}{3200} = 4,75, \quad (3.1)$$

де E_1 , E_2 – узагальнені показники ефективності відповідно до та після проведення заходів з мотивації;

B_M – витрати на здійснення заходів з мотивації.

Отриманий коефіцієнт є позитивним, тож витрати на зазначені засоби мотивації є доцільними.

Сьомий етап передбачає здійснення моніторингу мотиваційних станів працівників з метою своєчасного розпізнання змін рівня мотивації працівників та структури їх потреб. Результати моніторингу є базою для проведення коректуючих заходів та здійснення наступного циклу мотивації. Здійснюється за об'єктивними показниками результативності діяльності та суб'єктивними оцінками стабільності чи зміни емоційного стану працівників.

Більш детально зупинимося на такому істотному моменті, що характеризує динаміку та результативність мотивації на підприємстві, яким є визначення показників ефективності мотиваційного процесу. Під показником ефективності розуміється числова характеристика, що дозволяє оцінити ступінь досягнення поставленої мети. Існують певні вимоги, яким повинні відповідати показники ефективності:

- 1) показник ефективності повинен відповідати меті управління і мати зрозумілий фізичний зміст;
- 2) бути універсальним, тобто здатним урахувати всі основні властивості й особливості процесу, що характеризується;
- 3) бути досить чутливим до зміни параметрів, що впливають на залежну змінну та існувати для всіх можливих варіантів її змін [138, с. 26].

Оцінка ефективності мотивації персоналу містить у собі дві складові. Це, з одного боку, оцінка економічної ефективності (продуктивність, собівартість, зменшення часу на розробку, рентабельність, якість праці персоналу, зменшення плинності кадрів), а з іншого боку – оцінка соціальної ефективності (лояльність персоналу, настрій працівників на роботу з високою віддачею, ступінь задоволення основних потреб працівників). Виходячи з цього, розглянемо можливості щодо розрахунку й основних показників економічної та соціальної ефективності заходів, які проводяться з метою підвищення мотивації працівників підприємства.

Підвищення мотивації інноваційно активного персоналу повинно безпосередньо впливати на загальну ефективність виробництва, тож, для оцінки загального ефекту заходів з мотивації може бути використана система показників фінансової ефективності мотиваційних заходів. Річний економічний ефект [183]:

$$E_e = (C_1 - C_2) B_2 - E_n Z_{ed} \quad , \quad (3.2)$$

де C_1, C_2 – собівартість одиниці продукції (робіт) до й після впровадження заходу, грн.;

B_2 – річний обсяг продукції (робіт) після впровадження заходу в натуральному вираженні;

E_n – нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (для заходів щодо поліпшення умов праці $E_n = 0,08$, для інших – $E_n = 0,15$);

$З_{ед}$ – одноразові витрати, пов'язані з розробкою й впровадженням заходів, грн.

Для розрахунку економічної доцільності заходу з мотивації пропонується визначати коефіцієнт ефективності мотиваційних заходів:

$$E_{мз} = (C_1 - C_2)B_2/З_{ед}. \quad (3.3)$$

Річний економічний ефект нової техніки й технології визначається за формулою [114]:

$$E_{нт} = (З_{баз} - З_{нов})N_{нов} = [(C_{баз} + E_n K_{баз}) - (C_{нов} + E_n K_{нов})]N_{нов}, \quad (3.4)$$

де $E_{нт}$ – економічний ефект нової техніки, грн.;

$З_{баз}$ – приведені витрати на виробництво одиниці продукції за допомогою базового варіанта техніки і технології, грн.;

$З_{нов}$ – приведені витрати на виробництво продукції за допомогою нової техніки або технології, грн.;

$N_{нов}$ – річний обсяг виробництва продукції за допомогою нової техніки й технології, од.;

$C_{баз}$ – собівартість продукції базового варіанта, грн.;

$C_{нов}$ – собівартість продукції на основі нової техніки й технології, грн.;

$K_{баз}$ – капіталовкладення на одиницю продукції базового варіанта, грн.;

$K_{нов}$ – капіталовкладення на одиницю продукції на основі нової техніки й технології, грн.;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності.

Доцільно також визначити економічні ефекти, що пов'язані зі зменшенням непрямих витрат на персонал [114]:

Ефект від зменшення плинності кадрів (щомісячний):

$$E_m = Z_n \times P(K_{T1} - K_{T2}) \quad (3.5)$$

де Z_n – витрати на новачка;

P – середньооблікова чисельність працівників;

K_T – коефіцієнт плинності в різні періоди часу.

Втім, оскільки діяльність інноваційно активного персоналу спрямована саме на покращення зазначених вище показників, то такий підхід не дозволяє в повній мірі визначити вагу та вплив чинників підвищення мотивації працівників в процесі розробки на остаточний результат. Також при цьому не враховуються соціальні ефекти від здійснення заходів з мотивації, які мають пролонговану дію та можуть безпосередньо не впливати на загальну результативність у поточному періоді:

показник задоволеності (якісний показник) – число, працівників, задоволених своєю роботою, виражений у % (як критерій задоволеності використовуються фактори мотиваційно-гігієнічної теорії Ф. Герцберга);

критерій, що визначає єдність і згоду в організації, що визначається методами соціометрії;

показники мікроклімату в колективі.

Для заходів щодо поліпшення умов праці визначальним є соціальний ефект, що виражається в збереженні здоров'я працівників, у підвищенні працездатності й творчого відношення до праці, стабільності виробничого процесу. Такі заходи безумовно доцільні навіть у тих випадках, коли не можна оцінити ефект у грошовому вираженні. Ефективність таких заходів може бути виражена через зміну наступних показників: підвищення рівня працездатності в підрозділі; зростання творчої активності; зниження кількості порушень дисципліни; скорочення плинності кадрів, обумовленої умовами праці.

Зважаючи на зазначене, ефективність мотиваційного процесу (E_m) пропонується визначати не за абсолютними значеннями вище названих показників, а як приріст продуктивності праці та творчої інноваційної активності,

що обумовлений впровадженням заходів з мотивації та виражений у грошовій формі, віднесений до витрат, пов'язаних зі здійсненням заходів мотивації за формулою для обрахунку інтегрального показника ефективності мотиваційних процесів. Для його розрахунку використаний підхід, запропонований Л. Поздняковою [158].

Складовими інтегрального показника ефективності мотиваційних процесів є показники трудової й творчої активності, рівень трудової дисципліни, постійність кадрового складу та продуктивність праці інноваційно активного персоналу.

1. Показник якості виконання трудових завдань [158]:

$$K_{\text{тз}} = \frac{Ч_{\text{в}}}{Ч_3}, \quad (3.6)$$

де $Ч_{\text{в}}$ – чисельність працівників, які стабільно досягають та перевищують планові показники, чол., $Ч_3$ – загальна чисельність працівників підрозділу, чол.

2. Творча активність працівників [158]:

$$T_a = \frac{Ч_{\text{рв}}}{Ч_3}, \quad (3.7)$$

де $Ч_{\text{рв}}$ – число раціоналізаторів і винахідників на підприємстві у поточному періоді, чол.,

$Ч_3$ – загальна чисельність працівників, чол.

3. Показник рівня трудової дисципліни [158]:

$$T_{\text{д}} = 1 - \frac{Ч_{\text{пд}}}{Ч_3}, \quad (3.8)$$

де $Ч_{\text{пд}}$ – чисельність порушень трудової дисципліни в поточному періоді.

4. Постійність кадрового складу [158]:

$$П_{\text{кз}} = \frac{Ч_{\text{ст}}}{Ч_3}, \quad (3.9)$$

де $\text{Ч}_{\text{СТ}}$ – чисельність працівників зі стажем роботи на даному підприємстві менше 5 років.

Структурний інтегральний показник ефективності мотиваційних процесів $S_{\text{МП}}$ пропонується обчислювати за формулою:

$$S_{\text{МП}} = \frac{K_{\text{ТЗ}} \cdot a_1 + T_a \cdot a_2 + T_{\text{д}} \cdot a_3 + \Pi_{\text{кв}} \cdot a_4 + \Pi_n \cdot a_5}{a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5}, \quad (3.10)$$

де a_1, a_2, a_3, a_4, a_5 – відповідно, вагові коефіцієнти значення даного чинника для досягнення цілей підприємства, що визначаються експертним шляхом.

Для розрахунку приросту продуктивності праці Π_n використовуються наступні формули (3.11 – 3.13) [114]:

з економії чисельності працюючих:

$$\Pi_1 = 100 E_q / (\text{Ч}_{\text{ср}} - E_q), \quad (3.11)$$

де E_q – відносна економія (вивільнення) чисельності працюючих (робітників) після впровадження окремих заходів, чіл.;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – розрахункова середньооблікова чисельність працюючих (робітників) у підрозділі, підприємстві, обчислена за обсягом виробництва планованого періоду з виробітку базисного періоду, чол.;

зі зниження трудомісткості продукції [114]:

$$\Pi_2 = 100T / (100 - \Phi), \quad (3.12)$$

де Φ – зниження трудомісткості продукції в результаті впровадження заходу, %;

зі збільшення фази стійкої працездатності [114]:

$$\Pi_3 = \frac{P' - P}{P + 1} 100K_n, \quad (3.13)$$

де P, P' – питома вага величини фази підвищеної працездатності в загальному фонді робочого часу до й після впровадження заходів, що поліпшують умови праці;

K_n – поправочний коефіцієнт, що відображає частку приросту продуктивності, праці, обумовлену функціональним станом організму людини в різних умовах праці (приймається рівним 0,2).

Коефіцієнт K_n отриманий на основі статистичної обробки фактичних даних і враховує фактичну невідповідність величини приросту продуктивності праці приросту питокої ваги величини фази підвищеної працездатності.

Приріст продуктивності праці за всіма заходами з мотивації (на підприємстві, у підрозділі) [114; 183]:

$$П = \frac{\sum_{i=1}^n E_q 100}{\mathcal{U}_{cp} - \sum_{i=1}^n E_q}, \quad (3.14)$$

де $\sum_{i=1}^n E_q$ – сума відносної економії (чисельності працюючих, робітників) за всіма заходами; n – число заходів.

Для визначення розміру індивідуальної грошової винагороди в системі чинників, що зумовлюють мотивацію праці для частки коштів, які визначаються пропорційно відповідно до ваги цього чинника в мотиваційному профілі підрозділу, може бути використаний коефіцієнт трудової участі працівника (КТУ), який обраховується за відомими методиками, що добре висвітлені в літературних джерелах [49; 154; 159]. Таким чином, використання КТУ поряд з іншими чинниками мотивації передбачає можливість підвищення трудової мотивації працівників відділу на основі сполучення економічних і неекономічних методів.

На основі КТУ може існувати як система преміювання працівників відділу, так і система одноразових грошових виплат.

Використання КТУ як основи матеріального стимулювання визначає базу для відтворення виробничих можливостей працівника, втім, основа для забезпечення вільного здійснення творчих та інноваційних процесів дозволяє запропонувати й неекономічні методи, які непрямо сприяють розвитку як індивідуальної, так і загальної інноваційної активності працівників відділу. Практика використання останніх у цей час на підприємствах одержує широкий розвиток (достатнього поширення на підприємствах набувають тренінги «Комунікації на підприємстві», «Лідерство й подолання конфліктів» тощо). На додаток до них пропонується група соціально-психологічних методів, що дозволяють використовувати емоційний потенціал співробітників для підвищення продуктивності їхньої праці.

Для реалізації запропонованого суб'єктно-орієнтованого підходу до мотивації інноваційно активного персоналу необхідно здійснити розробку моделі вибору засобів мотивації, що в найбільшій мірі відповідали б їх внутрішній структурі мотиваційних чинників, дозволяли здійснювати коригуючий вплив на рівень мотивації працівників та забезпечували можливість вивільнення творчої активності при виконанні виробничих завдань, необхідної для досягнення цілей підприємства.

3.2. Модель мотивації інноваційно активного персоналу підприємств на основі оцінки ймовірності емоційного впливу мотиваторів на працівника

Зазначені вище особливості діяльності інноваційно активного персоналу на підприємствах галузі в різній мірі впливають на якість кінцевого результату, яким є конструктивне чи техніко-технологічне вирішення технічного завдання. Отже, підвищення якості розробки через покращення її характеристик (працемісткості, матеріаломісткості та інших) і на цій основі – підвищення показників діяльності підприємства в цілому є головним завданням процесу мотивації інноваційно активного персоналу, тобто потребує зосередити увагу менеджменту не на мотивації до праці взагалі, а саме на мотивації до інноваційної, творчої

конструкторської діяльності. При цьому стан мотивації інноваційно активного персоналу, який зумовлює їх прагнення до отримання зазначених характеристик та параметрів виробу, обумовлюється чинниками різного характеру та змісту: ситуативними та постійними, детермінованими та стохастичними, загальними та індивідуальними матеріальними й моральними.

Ситуативні чинники можуть значною мірою впливати на трудову поведінку працівника, втім, прогнозування їх виникнення є досить складним, а доля впливу – відносно незначною, оскільки поведінка людини, і зокрема – трудова, переважно обумовлюється стійкими рисами особистості та системою її раціональних міркувань та емоційних переваг.

Чинники мотивації інноваційно активного персоналу лише умовно можуть бути поділені за ознакою ступеня детермінованості впливу на поведінку. Оскільки дія будь-якого чинника за певних ситуативних умов може бути підсилена чи нейтралізована, то серед стійких чинників, що обумовлюють мотивацію людини, можна виділити детермінуючі та стохастичні. Перші – однозначно впливають на поведінку працівника, дозволяючи отримати стійкі прогнозовані зміни в поведінці. Стохастичні ж чинники – навпаки, не дають можливості отримати стійкі зміни в поведінці, через що є важкопрогнозованими та малодоцільними у використанні в процесі мотивації. Тож, для прийняття рішення про застосування тих чи інших мотиваційних заходів з раціональної організації процесу мотивації інноваційно активного персоналу варто визначити місце та вплив обох груп чинників.

Запропонований О. Кендюховим розподіл інтелектуальної праці на репродуктивну, алгоритмічну та творчу [101], дозволяє визначити саме останню як таку, що в найбільшій мірі зумовлює якісні характеристики розробки. Стосовно процесу мотивації інноваційно активного персоналу це може означати, що з практичної точки зору має сенс розглядати мотивацію та активність працівника як єдність трьох складових: загальної мотивації (що зумовлена базовими потребами особистості, які визначають її існування), трудової мотивації до репродуктивної діяльності та мотивації до творчої діяльності.

Оскільки ж засоби мотивації, що знаходяться у розпорядженні менеджменту підрозділів, мають різну спонукаючу спрямованість та різняться за ступенем мотивуючого впливу, то існує практична потреба у першочерговому визначенні та застосуванні з їх числа тих, що дозволили б досягти оптимуму саме мотивації до творчої діяльності (а отже – і максимального прояву творчої активності) або наблизитись до нього.

Для цього необхідно визначити загальний рівень мотивації та існуючий рівень мотивації інноваційно активного персоналу до творчої діяльності, з'ясувати, який вплив мають на нього наявні засоби мотивації, визначити та застосувати з них ті, що дозволять за умови їх використання досягти потрібного ефекту та матимуть найнижчу вартість.

Традиційний розподіл мотивуючих чинників на матеріальні та моральні не дозволяє, відповідно, ототожнити їх з чинниками загальної трудової та творчої мотивації. Безсумнівно, матеріальні чинники в значній мірі обумовлюють задоволення базових потреб особистості, і, тим самим, вони становлять основу загально трудової мотивації. Втім, з огляду на те, що вплив їх на мотивацію до творчої діяльності є неоднозначним, остання потребує розробки та використання самостійного комплексу мотиваційних заходів.

Діагностика мотивації інноваційно активного персоналу ускладнюється тим, що в наслідок зазначеної раніше специфіки діяльності, остаточно мотиви формуються вже в процесі самої діяльності, а отже – фактичний вплив мотивуючих чинників на етапі виконання дій може значно різнитися з попередніми оцінками. Свідоме рішення працівника щодо необхідності докладання певних зусиль відповідно до досягнення поставлених в технічному завданні цілей зумовлюється двома групами чинників: ситуативними та постійними.

Ситуативні чинники мотивації обумовлені збігом обставин та миттєвим станом самооцінки людиною власних можливостей. Вони є мінливими, складно прогнозованими з невідомим законом розподілу ймовірності їх появи. Тож, розраховуючи сформувані необхідний рівень мотивації працівника доцільно

спиратися на чинники іншої групи, що характеризують стійкі особистісні переваги, цінності та установки, та є вираженням актуальних домінуючих потреб.

Враховуючи те, що досить часто установки та цінності особистості можуть обумовлювати поведінку, проте часто знаходяться поза межею усвідомлення індивідом, то, для визначення реального рівня мотивації працівника в процесі діяльності та подальшого вибору ефективних засобів мотивації, необхідно здійснити прогностичну оцінку рівня мотивації не тільки за показниками, що характеризують його раціональні переваги (на що орієнтована більшість сучасного діагностичного інструментарію), а й за емоційними, які опосередковано характеризують ступінь відповідності діяльності та виробничих цілей власним потребам індивіда.

При цьому оцінку слід робити стосовно конкретних засобів мотивації, а не узагальнених мотивуючих чинників, адже мотивуючий вплив засобу мотивації буде різним в залежності від його кількісних та якісних характеристик в контексті виробничої ситуації відповідно до індивідуальних особливостей працівника.

Вирішення цього завдання в рамках реалізації суб'єктно-орієнтованого підходу пропонується в рамках процесу мотивації інноваційно активного персоналу, що враховує тип мотиваційного профілю особистості інноваційно активного персоналу при виборі засобів мотивації. Неможливо створити загальний перелік інструментів мотивації, оскільки існує безліч шляхів формування мотиву, й зміни специфіки мотиваційного впливу на працівника в залежності від індивідуальних особливостей останнього. Втім, перелік засобів, якими володіє організація, та які можуть бути використані в якості мотиваторів для задоволення потреб працівників, може бути визначено в кожному конкретному випадку окремо, та реалізовано шляхом застосування певної моделі мотивації.

Модель мотивації являє собою в цілісному виді набір принципів і факторів, що тісно пов'язані між собою, та створюють передумови для спонукання працівників підприємства (фірми) до високопродуктивної трудової діяльності [156]. При цьому для спрощення процедури вибору засобів мотивації може бути використано поняття мотиваційного профілю працівника, як сукупності

відомостей про вираженість основних потреб особистості та сукупності чинників, що стало обумовлюють спрямування його активності на вирішення виробничих завдань. З огляду на зазначене модель мотивації нової техніки, що пропонується, містить певні етапи з визначення мотиваційного профілю інноваційно активного персоналу та пошуку мотиваційного інструментарію, що був би відповідним основним активаторам їх діяльності (рис. 3.3).

Визначення повного мотиваційного профілю працівника, що містив би в собі інформацію про всі актуальні для нього потреби та спонукальні чинники, представляє певний інтерес для прогнозування поведінки працівника, проте є досить клопітким та тривалим процесом. Водночас, навіть знання такого профілю менеджментом організації ще не є запорукою забезпечення високої мотивації працівників, адже розмір коштів та кількість засобів, що підприємство може витратити на вирішення мотиваційних завдань є обмеженими [101].

Отже, основне завдання менеджменту полягає в тому, як саме використовувати наявні засоби мотивації в межах бюджетування для створення умов, в яких мотивація працівників була б достатньою, й забезпечувався максимально можливий ступінь їх творчої активності. З огляду на це практичну мотиваційну цінність має визначення не повного мотиваційного профілю працівника, а лише тієї його частини, що стосується наявних засобів мотивації в організації, тобто – важливим є знання про те, який мотивуючий вплив має кожний засіб, та яка сукупність засобів є достатньою для виникнення оптимальної мотивації інноваційно активного персоналу.

Існуюче розходження між індивідуальними цілями, потребами, іншими чинниками, що спонукають, та наявними цілями організації й умовами на підприємстві, виразником та запроваджувачем яких є менеджмент, створює можливість для вирішення завдань мотивації в термінах та з використанням математичного апарату теорії ігор, і представлення мотиваційного процесу як антагоністичної гри між двома зацікавленими сторонами [66; 279].

Для знаходження оптимального рішення стохастичної задачі щодо мотивації інноваційно активного персоналу застосовуються наступні прийоми: штучне зведення до детермінованої задачі (невідомі параметри замінюються

їхніми середніми значеннями), для визначення мотиваційного профілю конкретного працівника; «оптимізація в середньому» (уводиться й оптимізується деякий статистичний критерій) для визначення мотиваційного профілю підрозділу [66; 279].



Рис. 3.3. Схема моделі мотивації інноваційно активного персоналу в процесі створення цінності на основі оцінки раціональних та емоційних переваг працівників

Оскільки зміни в структурі мотивації інноваційно активного персоналу в результаті застосування моделі, що пропонується, мають різний часовий термін реалізації та стосуються складної системи взаємозв'язків в системі «стан суб'єкта – результативність праці», то комплексну оцінку ефективності мотиваційних заходів в роботі пропонується здійснювати одночасно за об'єктивними (показники економічної ефективності) та суб'єктивними (ознаки суб'єктивного стану працівника) показниками (рис. 3.4).

Дана модель була застосована на досліджуваному підприємстві під час визначення засобів мотивації інноваційно активного персоналу в його підрозділах. Здійснення комплексної оцінки індивідуальних психологічних особливостей людини, яка враховує відносно сталі та ситуативні мотиваційні чинники вирішено застосуванням методики репертуарних решіток Дж. Келлі [265].

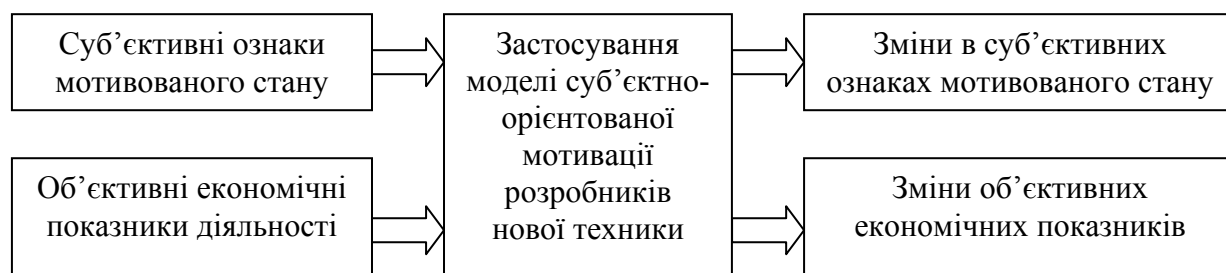


Рис. 3.4. Схема оцінки реалізації моделі суб'єктно-орієнтованої мотивації інноваційно активного персоналу в процесі створення цінності

В роботі була використана техніка оціночної РР, запропонована М. Тарарухіною та М. Іонцевою [193], та підхід до визначення конструктів І. Соломіна [188]. Методика була модифікована відповідно до завдання визначення мотивів діяльності працівника та використана для визначення їх мотиваційних профілів.

Використання методики «репертуарних решіток», дозволяє визначати комплексні характеристики раціональних та емоційних переваг працівника, його мотивуючі чинники та ціннісні орієнтири, а також прогнозувати емоційні відгуки щодо конкретних засобів мотивації в різних ситуаціях професійної діяльності (табл. 3.4). Суб'єктивна оцінка емоційних проявів, що супроводжують раціональні оцінки працівника в даному випадку є мірою інтенсивності актуальних потреб і характеризує інтерналізовану потенційну мотивуючу дію засобу мотивації стосовно можливості їх задоволення.

При розгляді цілісної системи мотиваторів особистості представляється можливим не тільки виявити загальні для певної групи суб'єктів ціннісно-сміслові компоненти змістовної та процесуальної мотивації, але й специфіку їх взаємозв'язку, взаємини цих компонентів у контексті емоційних оцінок суб'єкта.

Конструкти, за якими пропонується оцінювати елементи в процесі дослідження, представляють собою ознаки високого рівня мотивації. В роботі на основі аналізу літературних джерел та контент-аналізу експертних оцінок керівників підрозділів п'яти підприємств галузі визначено узагальнений перелік проявів високої мотивації інноваційно активного персоналу.

**Узагальнена схема використання методу репертуарних решіток
для визначення мотивуючих факторів працівників з НДДКР**

№	Назва етапів	Зміст етапів
1	Визначення мети дослідження	Формулювання мети дослідження та очікуваних наслідків щодо мотивації
2	Визначення режиму дослідження	Вибір варіанту роботи: індивідуальна чи групова діагностика персоналу, з використанням вільних або запропонованих конструктів (значимих для особистості ознак професійної діяльності)
3	Визначення елементів репертуарної решітки (засобів мотивації), конструктів та контрастів	Визначення шляхом експертного опитування переліку наявних засобів мотивації (або виробничих ситуацій), мотиваційний вплив яких необхідно оцінити. В якості конструктів та контрастів (полярно протилежних конструктам ознак) обираються ознаки мотивованості працівників
4	Проведення тестування працівників відділу, аналіз результатів та визначення мотиваційного профілю працівників	Оцінка кожного елементу репертуарної решітки за кожним конструктом (елементи складають стовпчики таблиці, а конструкти – рядки). Побудова матриці мотиваційних переваг (мотиваційного профілю) працівника

Всі наведені прояви обумовлені в тій чи іншій мірі перебігом емоційно-вольових процесів особистості, комплексною узагальнюючою характеристикою виступає результативність праці як можливість отримання працівником результатів, що задовольняли б організаційним вимогам.

Засоби мотивації визначаються менеджментом кожного підприємства чи підрозділу окремо, як узагальнені мотивуючі чинники змістовного та процесуального характеру, що задані двополюсними шкалами.

До їх числа можуть бути віднесені такі: зовнішня оцінка праці; нагляд, контроль; грошова винагорода; пільги; суперництво; ясність цілі; матеріальні ресурси; вільний час; умови праці; справедливість винагороди; інформаційне забезпечення; спілкування; влада та інші. Приклад матриці мотиваційних переваг наведено в табл. 3.5.

Після пред'явлення випробуваному списку елементів в якості стимульного матеріалу, йому пропонується заповнити репертуарну решітку за певною схемою. Кожний з наведених в решітці стимулів необхідно оцінити на предмет його здатності викликати зазначені прояви поведінки.

Під час бланкового проведення методики для зручності наочного представлення результатів, оцінка здійснюється за 7-бальною шкалою (від -3 до 3), де позитивна ділянка шкали характеризує зростання ознаки, а від'ємні значення відповідно характеризують зменшення значення за даним показником.

Далі алгоритм заповнення решітки повторюється для наступних рядків матриці, що й формує РР. Втім, більш доцільним в плані витрат часу та точності розрахунків є процедура оцінки впливу чинників мотивації в режимі комп'ютерного тестування. В останньому випадку використовується програмне забезпечення Rep IV версії 1.11, яке дозволяє здійснити кластерний аналіз та побудувати індивідуальні мотиваційні профілі, що надалі можуть бути взяті за основу для обрахування мотиваційних профілів конструкторських підрозділів.

Таблиця 3.5

Індивідуальна матриця мотиваційних переваг інноваційно активного персоналу

Керівник (стимули)	Зовнішня оцінка праці	Нагляд, контроль	Грошова винагорода	Льоти та пільги	Суперництво	Обмежений вибір	Ясність цілі	Матеріальні ресурси	Вільний час	Умови праці	Справедливість винагороди	Інформаційне забезпечення	Спілкування	Влада
Працівник (ознаки мотивованості)														
Відданість справі	+3	+1	+1	0	0	0	+2	+2	+3	+2	+1	+2	+1	+2
Витривалість	0	0	+2	+1	+1	+1	+2	+1	+3	+2	+1	+1	+2	+2
Цілеспрямованість	+1	-1	+2	0	+2	0	+3	+1	+2	+1	+2	+1	+1	+2
Настрій	+2	-1	+2	+1	-1	-2	+3	+1	+2	+1	+1	+1	+1	+1
Задоволення	+1	-1	+2	+1	-1	-1	+1	0	+1	+1	+2	+1	+2	2
Відповідальність	0	+1	+2	0	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	+2
Довіра	-2	-2	+1	0	-1	0	+1	+1	+2	+1	+2	+1	+3	+1
Неупередженість	+1	-1	0	0	+1	0	0	0	0	0	+1	+1	+1	0
Лояльність	0	-1	+1	+1	+1	-1	+2	+1	+2	+2	+2	+1	+1	0
Зацікавленість стосовно проекту	-1	-1	+2	+1	+1	0	+2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0
Уважність	+1	+1	+2	+1	0	+1	-1	+2	+1	+1	+1	+1	0	0
Результативність праці	0	-1	+2	+1	+1	+1	+2	+2	+1	+2	+1	+2	+1	0

Для роботи з методикою вводиться перелік елементів, що визначають чинники мотивації (рис. 3.5), та конструктів, які являють собою ознаки мотивованого стану (рис. 3.6), визначені на попередньому етапі дослідження. При цьому кожному з інноваційно активного персоналу пропонується визначити відносний вплив кожного з наявних чинників на виникнення тієї чи іншої ознаки мотивованого стану шляхом співвіднесення конструктів та елементів з наступною оцінкою впливу за 7-бальною шкалою від 1 до 7 (рис. 3.7). Загальний мотивуючий ефект, таким чином, розраховується як інтегральна характеристика зазначених ознак. Для забезпечення точності оцінки може бути використана система відносних ваг кожної з ознак, що передбачає внесення коректуючи коефіцієнтів в комп'ютерному режимі.



The screenshot shows a software window titled 'Rep IV - [Untitled]' with a menu bar (File, Edit, Windows, Help) and a tabbed interface with 'Status', 'Elements', 'Constructs', and 'Scripts'. The 'Elements' tab is active, displaying a table with 14 rows. The table has three columns: '#', 'Name', and '1 to 7'. The 'Constructs' dropdown menu is set to 'Результативність--Нерезу'. Below the table is an 'Add' button, and at the bottom are 'PrintGrid', 'Focus', and 'Display' buttons.

#	Name	1 to 7
1	Зовнішня оцінка праці	3
2	Нагляд, контроль	4
3	Грошова винагорода	4
4	Пільги та льготи	3
5	Суперництво	4
6	Обмежений вибір	4
7	Ясність цілі	6
8	Матеріальні ресурси	5
9	Вільний час	5
10	Умови праці	5
11	Справедливість винагороди	4
12	Спілкування	4
13	Інформаційне забезпечення	4
14	Можливість керувати	3

Рис. 3.5. Перелік елементів репертуарної решітки

Rep IV - [Untitled]

File Edit Windows Help

Status Elements **Constructs** Scripts

Constructs Elements: **Можливість керувати**

#	LHP	RHP	1 to 7
1	Відданість справі	Байдужість	4
2	Витривалість	Безвільність	2
3	Цілеспрямованість	Безцільність	4
4	Позитивний настрій	Негативний настрій	4
5	Задоволення	Незадоволення	3
6	Відповідальність	Безвідповідальність	5
7	Довіра	Недовіра	2
8	Неупередженість	Упередженість	3
9	Лояльність	Нелояльність	4
10	Зацікавленість	Незацікавленість	4
11	Уважність	Неуважність	4
12	Результативність	Нерезультативність	3

Add

PrintGrid Focus Display

Рис. 3.6. Перелік конструктів репертуарної решітки

Rep IV - [Display Чинники мотивації]

File Edit Windows Help

Display Чинники мотивації

Відданість справі	2	3	5	2	5	2	5	4	5	5	6	2	4	4	Байдужість
Витривалість	2	4	5	1	4	2	5	3	5	4	4	5	4	2	Безвільність
Цілеспрямованість	3	5	5	3	5	3	6	5	4	4	4	4	4	4	Безцільність
Позитивний настрій	4	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	Негативний настрій
Задоволення	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	Незадоволення
Відповідальність	3	5	4	3	5	1	4	3	4	4	4	4	4	5	Безвідповідальність
Довіра	2	2	4	4	3	2	5	4	5	5	5	4	5	2	Недовіра
Неупередженість	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	Упередженість
Лояльність	3	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	Нелояльність
Зацікавленість	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	Незацікавленість
Уважність	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	Неуважність
Результативність	3	4	4	3	4	4	6	5	5	5	4	4	4	3	Нерезультативність

Можливість керувати

Інформаційне забезпечення

Спілкування

Справедливість винагороди

Умови праці

Вільний час

Матеріальні ресурси

Ясність цілі

Обмежений вибір

Суперництво

Пільги та льоти

Грошова винагорода

Нагляд, контроль

Зовнішня оцінка праці

Рис. 3.7. Індивідуальна оцінка чинників мотивації працівника за допомогою програми Rep IV

Оскільки біполярні конструкти являють собою інтервальну шкалу, то можна обчислити середні оцінки й стандартні відхилення для кожного конструкта (елемента). Це дає можливість з'ясувати, як людина оцінює дану сукупність елементів за конструктами, і наскільки однорідні елементи в значенні даної характеристики-конструкта. Зазначене дозволяє побудувати індивідуальний мотиваційний профіль працівника як дендрограму чинників та ознак мотивованого стану (рис. 3.8).

Наступне завдання – прогнозування оцінки засобів мотивації – може бути вирішене шляхом застосування математичного апарату теорії ігор. При цьому мотиваційний процес може бути представлений як пошук оптимальних стратегій мотивування (підприємством) та стратегій задоволення актуальних особистісних потреб (працівником) в контексті вирішення виробничих завдань та досягнення цілей підприємства.

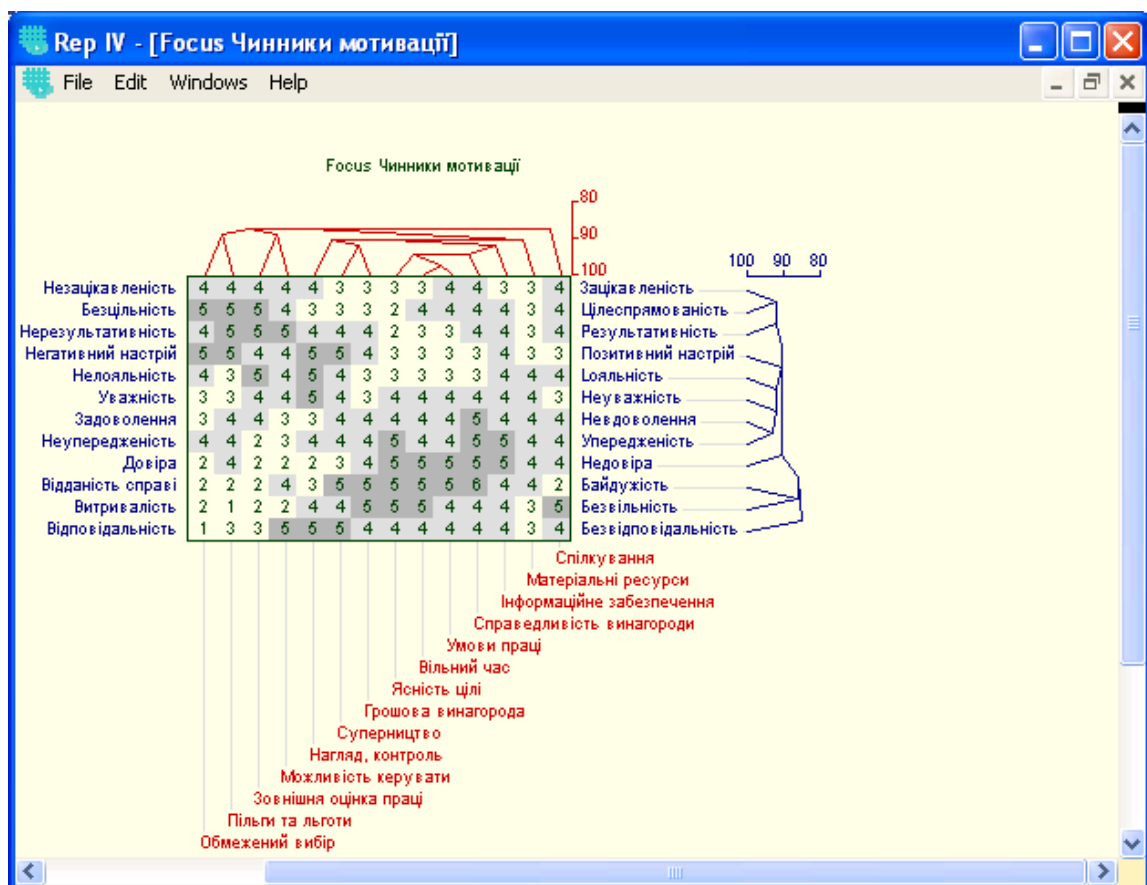


Рис. 3.8. Індивідуальний мотиваційний профіль інноваційно активного персоналу на досліджуваному підприємстві

Визначення структури та кількості необхідних засобів мотивації для реалізації програми забезпечення оптимального мотиваційного стану інноваційно активного персоналу потребує переходу від результатів індивідуальної діагностики мотивації до групових та узагальнених для підрозділу: отримані матриці мотиваційних переваг за результатами опитування працівників підрозділів зводяться до узагальненої матриці мотиваційних переваг підрозділу шляхом розрахунку усереднених значень (зведенням індивідуальних даних до загальної таблиці та використанням стандартної функції обрахунку середніх засобами Excel) (табл. 3.6).

Надалі відбувається зведення даних до матричної гри та вирішення завдання лінійного програмування. Зазначені завдання вирішуються також з використанням спеціального програмного забезпечення.

Таблиця 3.6

**Узагальнена матриця мотиваційних переваг за результатами
тестування інноваційно активного персоналу**

Керівник (стимули) Працівник (ознаки мотивованості)	Зовнішня оцінка праці	Нагляд, контроль	Грошова винагорода	Льоти та пільги	Суперництво	Обмежений вибір	Ясність цілі	Матеріальні ресурси	Вільний час	Умови праці	Справедливість винагороди	Інформаційне забезпечення	Спілкування	Влада
Відданість справі	+1	-2	+3	+1	0	0	+2	+2	+3	+2	+1	+2	+1	0
Витривалість	0	+1	+2	+1	+1	+1	+2	+1	+3	+2	+1	+1	+2	0
Цілеспрямованість	+1	-1	+2	+1	+2	0	+3	+1	+2	+1	+2	+1	+1	+1
Настрій	+2	-1	+2	+1	-1	-2	+3	+1	+2	+1	+1	+1	+1	0
Задоволення	+1	-1	+2	+1	-1	-1	+1	0	+1	+1	+2	+1	+2	0
Відповідальність	0	+1	+2	0	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	+2
Довіра	0	-2	+1	0	-1	0	+1	+1	+2	+1	+2	+1	+3	+1
Неупередженість	+1	-1	0	0	+1	0	0	0	0	0	+1	+1	+1	0
Лояльність	0	-1	+1	+1	+1	-1	+2	+1	+2	+2	+2	+1	+1	0
Зацікавленість стосовно заданого проекту	-1	-1	+2	+1	+1	0	+2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0
Уважність	+1	+1	+2	+1	0	+1	-1	+2	+1	+1	+1	+1	0	0
Результативність праці	0	-1	+2	+1	+1	+1	+2	+2	+1	+2	+1	+2	+1	0

Метод зведення базується на наступній властивості оптимальних стратегій: якщо перший гравець (працівник) застосовує оптимальну змішану стратегію $p^* = (p_1, p_2, \dots, p_m)$, що включає типові прояви мотивованої поведінки, а другий гравець (менеджмент організації) – довільну чисту стратегію, яка визначає перелік мотиваторів, що застосовуються для задоволення актуальних потреб працівника, то виграш першого гравця не може бути менше ціни гри V . Аналогічно, якщо другий гравець застосовує оптимальну змішану стратегію $q^* = (q_1, q_2, \dots, q_n)$, а перший – довільну чисту стратегію, то програш другого гравця не може бути більше ціни гри V [66; 279].

Це впливає з визначення оптимальних стратегій. Ціна гри:

$$V = \max_p \min_q M(p, q) = \min_q \max_p M(p, q). \quad (3.15)$$

Тут $M(p, q)$ – математичне очікування виграшу (програшу) працівника або менеджменту. Рівність (1) означає, що для будь-яких змішаних стратегій p, q (у тому числі й для чистих):

$$M(p^*, q) \geq V \geq M(p, q^*).$$

В теорії ігор це матрична гра, що еквівалентна двом завданням лінійного програмування, які виражають інтереси працівника та менеджменту підприємства. Працівник свідомо чи несвідомо прагне знайти стратегію $p = (p_1, p_2, \dots, p_m)$, що забезпечує максимум ціни гри:

$$\left\{ \begin{array}{l} \max : L_1 = V, \\ \sum_{i=1}^m a_{ij} \cdot p_i \geq V, \quad (j = 1, \dots, n) \\ \sum_{i=1}^m p_i = 1, \quad p_i \geq 0. \end{array} \right. \quad (3.16)$$

В останньому рядку (2) змінні p_i мають імовірнісний смисл.

Фактично, зазначена стратегія відображає сукупність ознак, що повинні бути притаманні поведінці працівника для отримання можливості задовольнити найбільш можливу кількість власних актуалізованих потреб. В контексті завдання менеджменту, що розглядається – це максимальний рівень мотивації працівників, який може бути отриманий підприємством за умови оптимального використання наявних засобів мотивації.

Менеджмент підприємства, в свою чергу, прагне знайти стратегію $q = (q_1, q_2, \dots, q_n)$, що мінімізує ціну гри, економічний смисл якої полягає в пошуку сукупності засобів мотивації, що здатні забезпечити оптимальний рівень мотивації працівника:

$$\left\{ \begin{array}{l} \min : L_2 = V, \\ \sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot q_j \leq V, \quad (i = 1, \dots, m) \\ \sum_{j=1}^n q_j = 1, \quad q_j \geq 0. \end{array} \right. \quad (3.17)$$

Ці завдання є подвійними, але не симетричними [66; 279]. Якщо $V > 0$ (чого завжди можна домогтися додаванням позитивної константи до елементів матриці гри), то завдання можуть бути зведені до симетричних [66].

Вводяться невідомі:

$$x_i = \frac{p_i}{V} \quad (i = 1, \dots, m); \quad y_j = \frac{q_j}{V} \quad (j = 1, \dots, n);$$

$$\frac{1}{V} = \frac{\sum_{i=1}^m p_i}{V} = \sum_{i=1}^m x_i; \quad \frac{1}{V} = \frac{\sum_{j=1}^n q_j}{V} = \sum_{j=1}^n y_j.$$

Після ділення обох частин обмежень на ціну гри V , у підсумку одержуємо два подвійні симетричні завдання.

Для працівника:

$$\left\{ \begin{array}{l} \min : L' = \sum_{i=1}^m x_i, \\ \sum_{i=1}^m a_{ij} \cdot x_i \geq 1, \quad (j=1, \dots, n) \\ x_i \geq 0. \end{array} \right. \quad (3.18)$$

Для менеджменту підприємства:

$$\left\{ \begin{array}{l} \max : L'' = \sum_{j=1}^n y_j, \\ \sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot y_j \leq 1, \quad (i=1, \dots, m) \\ y_j \geq 0. \end{array} \right. \quad (3.19)$$

Оскільки для вирішення завдання мотивації інноваційно активного персоналу з практичної точки зору першочергове значення має визначення переліку засобів мотивації, будемо вирішувати завдання менеджменту підприємства (3.19) симплекс-методом. При цьому оптимальна стратегія працівника (як рішення подвійного завдання) буде перебувати в останніх m колонках рядка ІС фінальної симплекс-таблиці. Для застосування симплекс-методу обмеження повинні бути приведені до рівності. Для цього вводяться додаткові ненегативні змінні, у кожену ліву частину обмеження – своя, а саме:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot y_j + z_i = 1, \quad (i=1, \dots, m) \quad (3.20)$$

Завдання для менеджменту підприємства в цьому випадку приймають такий вид:

$$\left\{ \begin{array}{l} \max \sum_{j=1}^n y_j \\ \sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot y_j + z_i = 1, \quad (i=1, \dots, m), \\ y_j \geq 0, \quad (j=1, \dots, n), \\ z_i \geq 0, \quad (i=1, \dots, m), \end{array} \right. \quad (3.21)$$

для якого й записується вихідна симплекс-таблиця.

Для спрощення та автоматизації процедури обчислень використовується комп'ютерна програма SimplexWin 3.1, яка дозволяє розрахувати ймовірності ефективного застосування мотивуючих засобів. Отриманий раніше узагальнений мотиваційний профіль підрозділу використовується як початкова матриця гри. Числові значення в ній фактично представляють собою ймовірні оцінки, що характеризують здатність мотивуючих засобів викликати суб'єктивні зміни мотиваційних установок в процесі їх застосування до працівників.

Матриця мотиваційного профілю підрозділу вводиться в головне вікно програми, задаються елементи одиничної матриці. Потім до графи «Введіть елементи функції» додаються перші m елементів, що позначаються одиницями, ті n що залишилися, заповнюються починаючи з $(n+1)$ елемента – нулями (рис. 3.9).

Simplexwin 3.1

Файл Настройки Задача Помощь

Введите элементы матрицы

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
1	1	-1	0	0	1	0	0	0	0	0
2	0	-1	1	1	1	-1	2	1	2	2
3	-1	-1	2	1	1	0	2	1	1	1
4	1	1	2	1	0	1	-1	2	1	1
5	0	-1	2	1	1	1	2	2	1	2

Введите элементы функции

Max F(x)

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
1	1	1	1	1	1	1	1	1

Вычислить

Рис. 3.9. Фрагмент початкової матриці розрахунків оптимальної стратегії мотивації для підрозділу досліджуваного підприємства в програмі SimplexWin

Визначений шляхом узагальнення експертних оцінок перелік наявних у підприємства засобів мотивації було застосовано для опитування працівників методом репертуарних решіток з метою виявлення їх раціональних та емоційних переваг. Узагальнена матриця мотиваційних переваг за результатами проведення методики репертуарних решіток (матриця гри) наведена в табл. 3.5, вихідної симплекс-таблиці й порядок рішення завдання наведені в додатку Д, (табл. Д.1 – Д.8).

Ненульові елементи з набору $x_1, \dots, x_n$ (у даному випадку $n = 14$) у фінальній матриці, визначають узагальнену оптимальну змішану стратегію менеджменту відносно застосування тих чи інших засобів мотивації, а ненульові елементи з набору $x_{n+1}, \dots, x_{n+m}$ (у даному прикладі $m = 12$) у фінальній матриці (останній рядок таблиці Д.8), визначають оптимальну змішану стратегію працівника стосовно зміни поведінки. Ціна гри $\nu = \frac{5}{3}$ (останній елемент другого стовпця фінальної матриці).

Отже, оптимальна змішана стратегія першого гравця в даному випадку описується вектором:

$$p^* = \frac{3}{5} \cdot \left(0 \quad \frac{1}{3} \quad \frac{1}{3} \quad 0 \quad 0 \quad \frac{1}{3} \quad 0 \quad 0 \quad 0 \quad 0 \quad \frac{2}{3} \quad 0 \right),$$

а оптимальна змішана стратегія другого гравця – вектором:

$$q^* = \frac{3}{5} \cdot \left(\frac{4}{9} \quad \frac{5}{9} \quad 0 \quad 0 \quad \frac{4}{9} \quad 0 \quad 0 \quad 0 \quad 0 \quad 0 \quad 0 \quad 0 \quad 0 \quad \frac{2}{9} \right).$$

Отримані частки свідчать про ймовірність досягнення бажаного результату за умови застосування кожного з наведених 14 засобів мотивації. Нульове значення, отримане для засобу мотивації – є свідченням того, що даний засіб мотивації не зможе забезпечити виникнення у працівника необхідних ознак мотивації і його використання буде неефективним. Ненульове значення характеризує ймовірний вплив засобу мотивації на формування мотивованої поведінки працівника.

З огляду на це, було надано перевагу: зовнішній оцінці праці; організації нагляду та контролю; створенню умов для змагання (суперництво); надання можливості виконувати керівні функції. В плані зміни поведінки та зовнішніх ознак мотивації отриманий ефект стосуватиметься: збільшення витривалості працівників; підвищення цілеспрямованості; підвищення відповідальності та уважності під час виконання виробничих завдань.

Отримані економічні ефекти після застосування моделі та впровадження програми мотивації на досліджуваному підприємстві та чотирьох інших підприємствах, де вона була практично апробована, є позитивними (табл. 3.7, рис. 3.10 – 3.11).

Таблиця 3.7

Результати використання моделі мотивації інноваційно активного персоналу на підприємствах за об'єктивними показниками

Показники	Підприємство А		Підприємство Б		Підприємство В		Підприємство Г		Підприємство Д	
	До застосування	Після застосування	До застосування	Після застосування	До застосування	Після застосування	До застосування	Після застосування	До застосування	Після застосування
Рентабельність, %	25	27	26	29	23	25	19	21	20	24
Строк окупності, років	2,5	2,3	2,5	2,3	8,5	7,7	1	0,8	1,5	1,3
Працемісткість виробу, нормогодин/шт	250	232	160	144	470	428	50	32	220	212
Використання трудових та матеріальних місцевих ресурсів, % від загальної собівартості виробу	67	54	-	-	-	-	-	-	-	-
Строк виконання розробки, міс.	2,0	1,7	3,2	2,7	3,0	2,8	0,7	0,6	2,0	1,7
Ризики: фактор прихованих недоробок у конструкції та конструкторській і технологічній документації, %	35	12	15	7	15	11	29	24	35	20
Індекс доходності	1,12	1,19	1,12	1,21	1,14	1,19	1,10	1,15	1,11	1,14

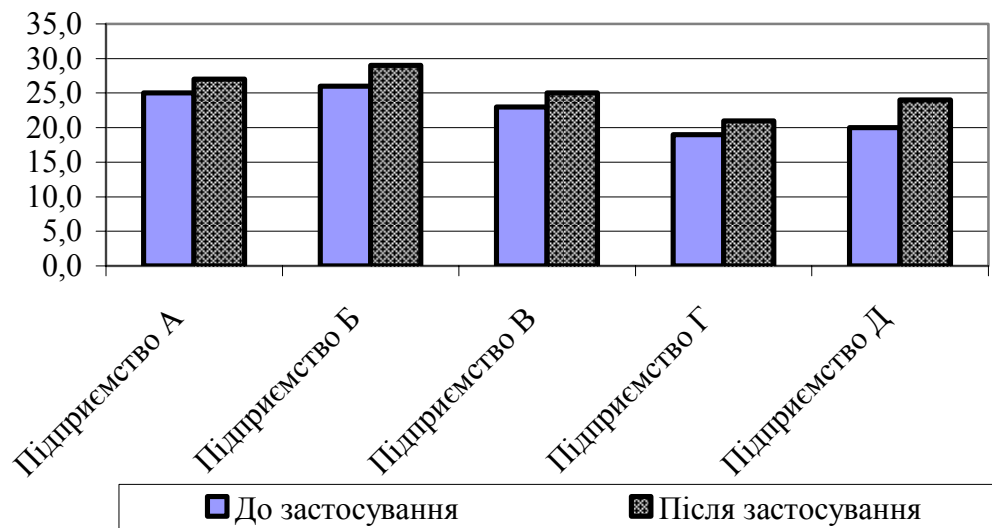


Рис. 3.10. Зміни внутрішньої норми рентабельності після застосування моделі мотивації, %

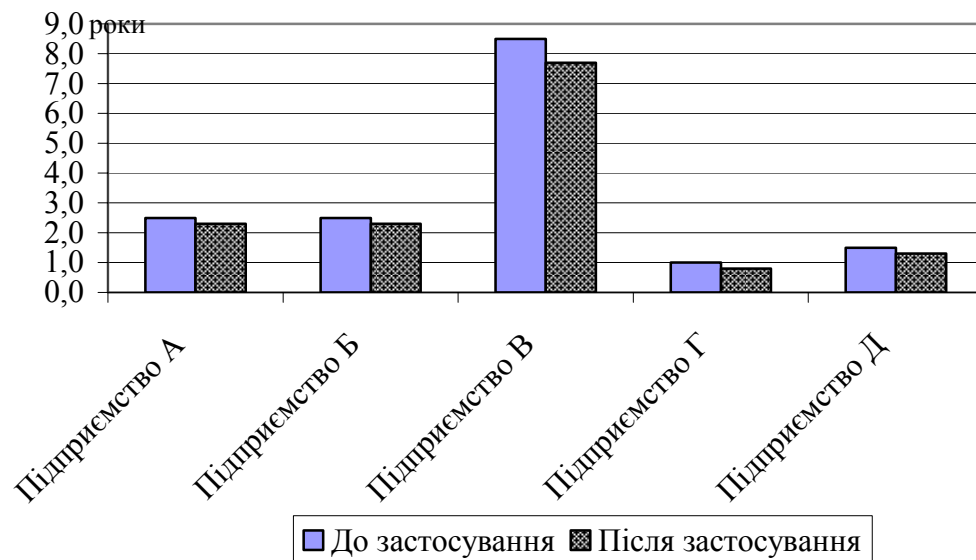


Рис. 3.11. Зміни строку окупності виробу після застосування моделі мотивації

Застосування даної моделі на підприємствах також показало, що управління активністю інноваційно активного персоналу окрім прямого впливу на продуктивність та прибуток, може суттєво вплинути на поведінкові аспекти в діяльності підприємства та покращити стан шляхом узгодження рольових очікувань працівників. При цьому спостерігається покращення процесів

соціалізації, адаптації та побудови кар'єри.

Оцінку змін в індивідуальній структурі мотивації інноваційно активного персоналу було здійснено за допомогою двох тестових зрізів суб'єктивних показників: до початку запровадження моделі та після її реалізації. В якості інструменту використано анкету-перелік суб'єктивних ознак мотивованого стану з методики репертуарних решіток (шкала 1 – 7 балів, де 1 бал – низька вираженість ознаки, 7 – висока) (табл. 3.8, рис. 3.12).

Таблиця 3.8

Результати використання моделі мотивації інноваційно активного персоналу на підприємствах за суб'єктивними показниками

Показники	Підприємство А		Підприємство Б		Підприємство В		Підприємство Г		Підприємство Д	
	До застосування	Після застосування	До застосування	Після застосування	До застосування	Після застосування	До застосування	Після застосування	До застосування	Після застосування
Відданість справі	4,2	4,7	4,0	4,8	4,2	4,4	4,2	4,7	4,2	4,4
Витривалість	3,9	4,0	4,2	4,6	3,9	4,5	3,5	4,0	4,8	5,0
Цілеспрямованість	4,0	4,8	4,0	4,8	4,1	5,5	4,0	4,8	4,0	4,8
Настрій	3,7	3,8	3,9	3,9	3,7	4,0	4,1	3,9	3,7	3,7
Задоволення	3,0	3,0	3,8	4,0	3,9	3,8	4,0	4,0	3,5	3,7
Відповідальність	4,0	4,2	4,0	5,5	4,0	4,2	4,4	4,2	4,5	4,7
Довіра	2,9	3,1	2,9	4,3	4,3	3,1	4,9	5,3	4,8	5,1
Неупередженість	4,0	4,0	4,0	4,6	4,8	4,8	4,2	4,3	4,0	4,0
Лояльність	3,7	3,9	3,7	4,6	4,8	4,9	3,9	5,7	3,9	4,9
Зацікавленість	4,1	4,8	4,3	4,5	4,9	5,8	4,7	5,5	5,3	5,8
Уважність	4,0	4,4	4,0	4,0	5,1	5,4	4,4	4,5	4,7	4,9
Результативність праці	4,6	4,9	3,6	3,8	4,6	5,3	4,6	4,9	5,2	5,9

Наведені дані свідчать, що наявні засоби мотивації на підприємстві неспроможні вплинути на досить значну кількість ознак, а саме: майже незмінними залишаються настрій, задоволення, довіра, неупередженість та інші.

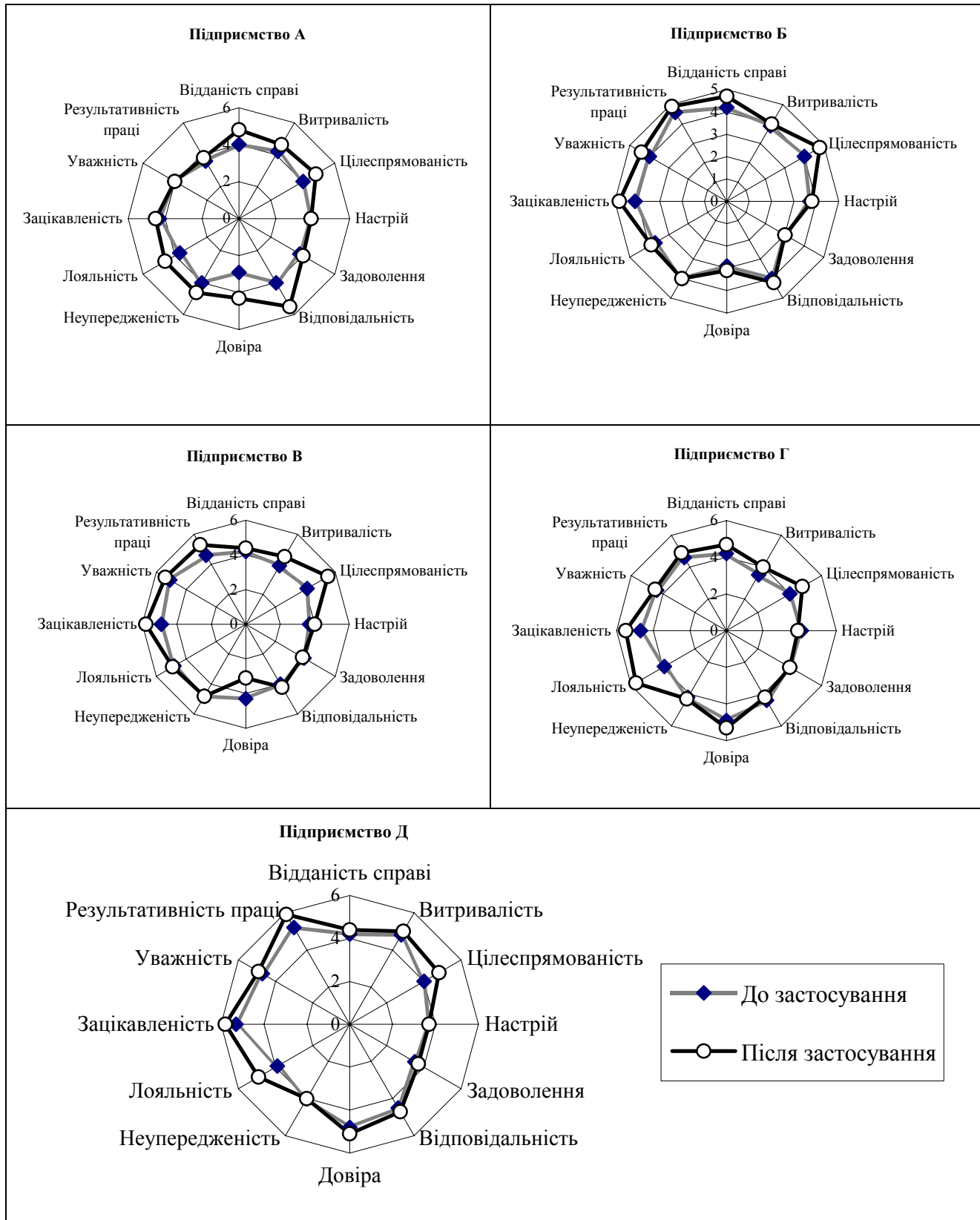


Рис. 3.12. Результати використання моделі мотивації інноваційно активного персоналу на підприємствах за суб'єктивними показниками

З огляду на зазначене, менеджменту підприємства було рекомендовано розширити спектр засобів мотивації інноваційно активного персоналу до творчої

діяльності й використати для підвищення мотивації додатково інтерактивні методи, що безпосередньо впливають на емоційні стани працівників.

На підприємствах, де професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу не дали змоги отримати суттєвих економічних результатів (підприємства Г та Д) вдалося домогтися помітних соціальних зрушень, про що свідчать суб'єктивні показники.

Серед запропонованих до складу варіанту мотивації в результаті аналізу літературних джерел та практичного досвіду було визначено інтерактивні методики, що безпосередньо спрямовані на розвиток емоційної компетентності, самомотивації та формування ресурсних психологічних станів, а саме – тренінг та психодрама.

3.3. Науково-практичні рекомендації щодо управління мотивацією інноваційно активного персоналу

Проблема мотивації персоналу підприємств до вимог та цілей організації може бути ефективно вирішена тільки в тому випадку, якщо процес цей буде цілеспрямованим та керованим. Забезпечення ж суб'єктно-орієнтованої мотивації передбачає надання менеджменту відповідного інструментарію для використання на різних етапах мотиваційного процесу.

З огляду на необхідність здійснення оцінок раціонально-емоційних переваг працівників інтерес представляє група стандартизованих самозвітів, в якій вирізняються найбільшою гнучкістю в плані вирішення означених завдань техніки типу репертуарних решіток. Їхня основна відмінність від тест-опитувальників полягає в тому, що параметри, що оцінюються (осі, виміри, конструкти), не задаються ззовні, а виділяються на основі індивідуальних відповідей даного конкретного випробуваного. Відмінність цих методів від методу інтерв'ю полягає в тому, що репертуарні решітки дозволяють здійснювати застосування сучасного статистичного апарата і роблять досить надійними діагностичні висновки щодо індивідуальних особливостей суб'єкта.

Методика репертуарних решіток базується на положеннях теорії особистісних конструктів Дж. Келлі [265; 264]. Когнітивний особистісний ландшафт, за Дж. Келлі складається з особистісних конструктів, які мають певні властивості: діють як фільтри сприйняття, класифікації та узагальнення інформації; є основою для прийняття рішень [265].

Методика репертуарних решіток (РР) призначена для опису й вивчення унікальних і мінливих особистісних властивостей. Вона являє собою індивідуально орієнтований підхід до суб'єктивного шкалювання й дає можливість реконструювати індивідуально визначену систему значеннєвих розчленовувань, протиставлень і узагальнень, що лежать в основі суб'єктивних оцінок, відносин і пророкувань, а також відтворити цілісні системи представлень людини про різні сфери реального миру й саму себе, що є особливо цінним для визначення особистісного профілю мотиваційних чинників інноваційно активного персоналу [9; 40; 210].

Методика дозволяє визначити та оцінити особистісні конструкти, що представляють собою особливий суб'єктивний засіб, породжуваний самою людиною й валідизований на власному досвіді, за допомогою якого вона вирізняє, оцінює й прогнозує події, організує свою поведінку, реконструює систему взаємин з іншими людьми й будує образ «Я» [210]. Під конструктом розуміється значеннєвий градієнт, суб'єктна ознака розходження або подібності між людьми, подіями й предметами [264].

Звертаючи увагу на високу питому вагу емоційних чинників в організації діяльності та поведінки працівників, особливого значення набуває оцінка емоційної структури реагування на виробниче середовище. Визначення останньої дозволяє використати емоційний ресурс для підвищення продуктивності діяльності, стимулюючи у працівників та менеджерів такі психологічні «інноваційні» якості, як креативність, поліваріантність бачення, високу пошукову активність, прагнення до удосконалення та готовність до ризику, загострює аналітичні здібності, сприяє розвитку просторово-часового уявлення, формує цінні риси характеру, такі як наполегливість в долатті перешкод на шляху до визначеної мети.

Отже, поєднання можливості для визначення чинників мотиваційної сфери зі зведеним нанівець впливом інтерв'юера на опитуваного, робить привабливим для діагностики мотивації використання саме репертуарні методики.

В межах означених завдань існує потреба у визначенні варіантів репертуарних решіток, що задовольняли б критеріям: достовірність, короткотерміновість, гнучкість стосовно змісту професійного середовища, можливість використання даних для прогнозування, можливість автоматизації (комп'ютеризації) процесу. З наведеного Ф. Франселою та Д. Баністером огляду існуючих варіантів репертуарних методик завданням дослідження за зазначеними критеріями в найбільшій мірі відповідають такі види, як:

1) рангова решітка. Сутність методу полягає в ранжуванні випробуванням запропонованих елементів, починаючи з тих, які більше усього відповідають виявленому полюсові, і закінчуючи тими, які характеризують його відсутність);

2) оціночна решітка. Передбачає оцінку кожного елементу за шкалою, що задається двома полюсами конструкта. Дозволяє випробуваному більш гнучко підійти до визначення відмінностей елементів решітки;

3) імплікативна решітка (імплікативна решітка Хінкла; решітка, що вимірює опір змінам; біполярна імплікативна решітка; решітка залежності; репертуарний тест ситуаційних можливостей – відрізняються від рангової та оціночної тим, що не мають елементів у традиційному розумінні, якщо не враховувати імпліцитно присутнього елемента: «Я сам» [210].

Найбільш придатним для дослідження мотиваційних чинників можна вважати метод оціночної решітки. Кожний елемент ґрат оцінюється по кожному із заданих конструктів і може бути представлений у вигляді графічного зображення в просторі двох «головних компонентів». Таке зображення й дозволяє наочно представити взаємини між конструктами й елементами, проте, набагато більшу інформацію можна отримати з їх інтеркореляцій [210].

Подібний підхід дозволяє застосовувати решітку для визначення мотиваційних факторів не тільки окремої особистості, але й групи людей. Подальші висновки ґрунтуються на гіпотезі про те, що математичні залежності,

що виявляються, усередині решітки відображають психологічні відносини усередині системи конструктів випробуваних [210]. Ці психологічні відносини пов'язані з якимись досить стабільними й незмінними утвореннями індивідуальної системи конструктів. У зв'язку із цим при інтерпретації результатів решітки необхідно дотримуватися правил статистики.

Отже, для оцінки мотивації та мотиваторів, притаманних працівникам підприємства, поряд з традиційними опитувальниками, що визначають змістовні аспекти мотивації, найбільш доцільно використовувати такі методи, які можуть забезпечити необхідну інформацію щодо процесуальних та циклічних особливостей мотивації, достовірність інформації, відносно низький рівень витратності та затрат часу, а саме – оціночні репертуарні решітки.

Зважаючи на витратність та довготривалість багатьох психологічних методів діагностики та оцінки, для великих підприємств доцільно використовувати зазначені методи комплексно на репрезентативних вибірках, а також використовувати математико-статистичні методи для подальшого моделювання та прогнозування стану мотивації працівників.

Наступним завданням мотиваційного процесу є управлінський вплив з метою корекції рівня існуючої мотивації працівників. Підвищенню мотивації інноваційно активного персоналу можуть сприяти як заходи, що безпосередньо спрямовані на задоволення їх потреб та вивільнення творчої активності, так і ті, що непрямо впливають на зміну мотиваційних станів: способи організації спілкування, менеджменту, умови праці тощо.

Враховуючи зазначене вище, для регулювання та управління емоціями, можуть бути певною мірою пристосовані методи, що розроблені в психології та психофізіології. Ці методи, згруповані за характером впливу на мотивацію інноваційно активного персоналу, наведено в табл. 3.9.

Методи управління мотиваційними станами працівників в процесі створення цінності (узагальнено з використанням [90; 91; 95])

№ п/п	Характер впливу на мотивацію персоналу	Методи управління мотиваційними станами інноваційно активного персоналу
1	Емоційне ініціювання активності	Використання об'єктів чи явищ, що можуть викликати необхідну емоційну реакцію; актуалізація цінних для організації емоцій шляхом інформаційного впливу; використання ефекту «емоційного зараження» через комунікаційні канали
2	Зміна інтенсивності мотиваційного стану	Зниження інтенсивності: розподіл емоцій шляхом збільшення інформації, необхідної для задоволення потреби; розподіл емоцій шляхом розширення кола спілкування; розподіл емоцій шляхом розширення кола емоціогенних (таких, що провокують емоційну реакцію) ситуацій. Підвищення інтенсивності: зосередження – концентрація уваги працівника на обмеженому колі процесів, що мають для нього найбільшу цінність; зосередження шляхом обмеження інформації зі звичних джерел
3	Зміна напряму емоційної реакції	Переключення уваги працівника з емоціогенних ситуацій на нейтральні; переключення конструктивних емоцій з дрібниць, ілюзорних об'єктів на такі, що мають соціальну цінність; переключення уваги на об'єкти, за принципом асоціативного ряду, що дозволяє подолати існуючі бар'єри в процесі творчого пошуку конструктивного рішення
4	Зміна якісного складу емоцій, що переживаються	Зміна цінності емоцій (включення до емоційного потоку інших емоцій, що мають інше функціональне призначення); Надання додаткової інформації, що знімає ситуативну невизначеність
5	Зміна супутніх параметрів емоційного фону	Відповідний музичний супровід виробничої діяльності; відповідне художнє оформлення приміщень; відповідне фізичне навантаження; аутотренінг та інші методики керування станом
6	Припинення небажаного емоційного реагування	Нейтралізація дії деструктивних емоцій емоціями-інгібіторами; зміна середовища спілкування з одночасною зміною виробничих завдань (використання групової динаміки при створенні робочих груп); усунення джерела, що породжує негативну емоцію
7	Стабілізація емоційного стану	Різні форми позитивного зворотного зв'язку за типом біхевіорального підкріплення (моральні та матеріальні винагороди)

Реалізація більшості з даних методів вимагає наявності певного рівня емоційної компетентності та сформованості навичок емоційного інтелекту і комунікації менеджера, оскільки саме вони надають змогу здійснювати своєчасні

втручання з метою попередження явища демотивації працівників. Це означає, що менеджери, цілком або частково залучені до процесу управління персоналом, повинні розуміти внутрішні і зовнішні фактори, що істотно впливають на мотивацію працівників.

Своєчасний та ефективний зворотній зв'язок з боку менеджера у відповідь на сигнальні прояви емоційного неблагополуччя можливий за умови систематичного та цілеспрямованого використання моніторингу емоційного стану.

Отже, ефективність заходів з мотивації інноваційно активного персоналу на підприємстві може бути підвищено за рахунок застосування в менеджменті системи дій спрямованих на:

- аналіз структури мотиваційних станів з огляду на їх значення для прояву творчих здібностей працівників;

- визначення процесуально-змістовних характеристик мотиваційного процесу та їх питомої ваги шляхом порівняння емоційної інтенсивності факторів мотивації;

- застосування інформаційних, інтерактивних та психофізіологічних технологій управління емоційними станами працівників для забезпечення їх високого рівня творчої активності в процесі діяльності.

Основою для створення програми навчання менеджерів можуть послужити вирішення наступних завдань з удосконалення системи управління та функціонування організації:

- здійснення моніторингу емоційного стану працівників як індикатору мотиваційної спрямованості шляхом використання тестових методик та спостереження;

- формування виробничих бригад та проектних груп з урахуванням емоційної сумісності працівників для підвищення ефективності спільної діяльності;

- удосконалення навичок менеджерів стосовно володіння соціально-психологічними методами впливу та підвищення емоційної компетентності;

- здійснення заходів зі створення відповідного емоційного фону (супроводу), що відповідав би специфіці діяльності.

Розглянемо шляхи вирішення цих завдань.

Для визначення ступеня сумісності працівників при формуванні проектних груп та виробничих бригад також може бути застосована техніка РР, що дозволяє здійснити багатокритеріальну соціометричну оцінку, що в поєднанні зі статистичним методом багатовимірною шкалювання на ЕОМ дозволяє зробити це якісно та наочно.

Соціометрія – широко застосовуваний метод для вивчення соціальної структури групи за результатами позитивних і негативних виборів її членами один одного [110]. Елементами матриці РР в цьому випадку є члени колективу. Конструкти для цієї процедури модифікуються наступним чином (критерії сумісності):

компетентність – некомпетентність у сфері проекту;

легкість комунікації – труднощі в комунікації;

можливість емоційної підтримки – байдужість.

За трьома критеріями по кожному працівнику розраховується середня оцінка, після чого для подальшого аналізу будується соціометрична матриця.

У табл. 3.10 наведено результати соціометрії в одному з конструкторських відділів Харківського ВАТ «Турбоатом» з 12 чоловік для формування проектних груп.

У пропонованому модифікованому варіанті, кожному представникові групи необхідно за зазначеними критеріями оцінити інших представників даного підрозділу. Для проведення дослідження використана пряма оцінка розходження об'єктів за допомогою заданої шкали (5 градацій: від 1 – конструкт яскраво виражений, до 5 – конструкт не виражений). Рядки соціоматриці відповідають тим, хто вибирає, а стовпці – кого вибирають.

На підставі квадратної матриці відмінностей створюється симетрична квадратна матриця, шляхом додавання рядків і стовпців з однаковими номерами [141]. Отримана симетрична матриця відображає всі попарні взаємини між членами групи. Квадратна матриця – це матриця, рядки й стовпці якої представляють той самий набір об'єктів [141]. У цьому випадку набором об'єктів є група працівників відділу: кожний з них оцінює, таким чином, суб'єктивну

привабливість характеристик інших працівників. Матриця відмінностей – матриця, дані якої представляють міру відмінностей об'єктів [141]. У цьому випадку значення матриці відображають ступінь відмінності кожного працівника відділу стосовно до іншого від ідеального; чим більше значення, тим більше розходження. Подальші обчислення можуть бути проведені з використанням статистичного пакета SPSS 15.0 for Windows Evaluation Version Release 15.0 методом багатовимірною шкалювання, виконаного за методикою, запропонованою А. Наследовим [141].

Таблиця 3.10

**Вихідна соціометрична матриця відмінностей працівників
конструкторського відділу досліджуваного підприємства**

№ п/п №п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0	1	1	1	5	5	3	3	1	2	1	3
2	1	0	2	3	3	3	3	3	3	4	1	3
3	1	2	0	1	3	3	3	3	3	1	2	3
4	3	3	3	0	1	3	1	1	1	5	5	3
5	5	3	3	2	0	1	5	1	2	3	3	5
6	5	3	4	2	1	0	1	5	1	3	3	5
7	5	3	3	3	3	1	0	1	5	3	3	1
8	3	2	3	3	3	5	1	0	3	3	1	2
9	5	3	3	1	2	1	3	3	0	1	1	3
10	1	1	3	3	5	5	3	5	1	0	1	3
11	2	1	3	3	3	3	3	3	3	1	0	5
12	5	3	3	3	5	5	1	1	3	3	1	0

Таким чином, подальший розподіл виробничих завдань і формування проектних груп варто проводити з урахуванням виявлених взаємин у колективі, що буде сприяти зниженню емоційної напруженості й підвищенню продуктивності праці.

Отже, використання методики репертуарних решіток в оперативному менеджменті може бути спрямоване на вирішення мотиваційних завдань, що стосуються підвищення індивідуальної мотивації працівників, чи завдань, пов'язаних зі структурними реорганізаціями, для забезпечення внутрігрупової сумісності. Вирішення ж мотиваційних завдань в середньостроковій перспективі передбачає застосування комплексу заходів зі стимулювання діяльності, що забезпечується використанням моделі вибору засобів мотивації.

Як було обґрунтовано в п. 1.2 використання емоційного потенціалу працівників є одним зі шляхів підвищення рівня мотивації працівників та загального рівня задоволеності роботою. Безпосереднього позитивного впливу при цьому зазнають:

- здоров'я фізичне та психічне;
- уміння працювати в колективі, структура та якість соціальних контактів;
- творчий потенціал, спроможність до генерації нових ідей, методів, образів, уявлень;
- активність, як прагнення до збільшення ступенів свободи елемента системи для досягнення загальносистемних цілей;
- організованість і асертивність, як здібність до впевненої, врівноваженої та незалежної поведінки;
- ресурси робочого часу, що виникають внаслідок інтенсифікації діяльності в певних емоційних станах.

Показники, що характеризують ці компоненти, можуть стосуватися як окремої людини, так і груп, колективу в цілому.

Передумовами реалізації емоційного потенціалу людини слід вважати її індивідуальні соціально-психологічні та психофізіологічні якості, а також соціальні уміння, що формуються на їх основі [211]. Емоційний потенціал людини може бути збільшений у процесі її діяльності шляхом цілеспрямованого впливу в навчальних програмах. Формування та удосконалення умінь, що характеризують емоційну компетентність, найбільш ефективно здійснювати за допомогою сучасних групових інтерактивних методів, до яких належать тренінг та психодрама.

Тренінг – форма активного навчання, спрямована на комплексне освоєння теоретичних знань і практичних умінь, на формування необхідних здібностей, присвоєння способів «правильного» поводження, виявлення й вироблення способів подолання типових утруднень [179]. Тренінг визначається і як засіб

перепрограмування моделі управління поведінкою та діяльністю, що вже існує в людини [110].

У самому загальному розумінні тренінги покликані вирішити два завдання:

сприяти усуненню недоліків у діях, здібностях, знаннях, уміннях співробітників, у характері їхніх взаємодій;

сприяти одержанню знань, виробленню навичок і здібностей, формуванню мотивації, наявність яких у працівника необхідно для успіху діяльності організації.

Зважаючи на те, що більшість емоцій в організації виникає в результаті комунікації, можна стверджувати, що зростання емоційно-комунікативної компетентності працівників буде сприяти підвищенню групової мотивації за рахунок зменшення кількості деструктивних емоційних проявів. Формування вмінь усвідомлення власних емоцій, розпізнавання емоцій інших людей, керування власними емоційними проявами буде сприяти не тільки оптимізації емоційних станів в організації, поліпшенню організаційного мікроклімату, але й формуванню стабільної організаційної культури. Як інструмент керування емоціями в організації може бути використаний метод психодрами.

Визначаючи пріоритети в комунікаційних уміннях, якими повинен володіти працівник, зазначимо наступні труднощі в професійній комунікації, що були виявлені в процесі опитування на виробничих підприємствах. Отже, причинами поганої комунікації є:

стереотипи – спрощені думки щодо окремих осіб або ситуації, у результаті немає об'єктивного аналізу і розуміння людей, ситуацій, проблем;

«упереджені представлення» – схильність відкидати усе, що суперечить власним поглядам, все нове, незвичне. Рідко усвідомлюється, що тлумачення подій іншою людиною настільки правомірне, як і власне;

погані відносини між людьми – якщо відношення людини вороже, то важко її переконати в справедливості вашого погляду;

відсутність уваги й інтересу співрозмовника, адже інтерес виникає, коли людина усвідомлює значення інформації для себе. За допомогою цієї інформації можна одержати бажане або попередити небажаний розвиток подій;

зневага до фактів, тобто звичка робити висновки за відсутності достатнього числа фактів;

помилки в побудові висловлень: неправильний вибір слів, складність повідомлення, слабка переконливість, нелогічність тощо;

невірний вибір стратегії і тактики спілкування.

Тож, можна зазначити, що вміння долати перелічені комунікаційні бар'єри в поєднанні з володінням навичками саморегуляції і є пріоритетними завданнями в оптимізації професійної комунікації.

Характерною особливістю тренінгу як форми навчання є створення ефекту «занурення» в ситуацію, що якісно відрізняється від буденної, та вироблення в ній нових навичок вирішення типових виробничих завдань [86]. Тож, найбільш доцільно проведення тренінгів в процесі управління змінами, коли старі стереотипи і шаблони поведінки вже не є ефективними і велика потреба в новому інструментарії, яку і задовольняє тренінг.

Тривалість навчання може коливатися в залежності від можливостей підприємства. Мінімально потрібний час – 1 день. Повторні тренінги можуть бути корисними для удосконалення окремих навичок та умінь, і бути менш тривалими.

Учасники тренінгу: менеджмент або всі працівники підрозділу.

Цілі, що вирішуються в тренінгу емоційної компетентності та впливу:

виявити джерела емоцій;

відпрацювати навички емоційної компетентності й вибору емоційного стану (поглиблене занурення в емоцію);

набутити впевненості в собі;

навчитися відслідковувати почуття оточуючих;

усвідомити власний вплив на почуття оточуючих [218].

В залежності від вираженості особистісних бар'єрів для реалізації творчої активності та модифікації поведінки працівників, структурно тренінг може містити наступні складові:

вправи на подолання комунікаційних бар'єрів;

вправи з розвитку сенситивності (сенситивність – це цілісна, загальна здібність людини, яка здатна прогнозувати почуття, думки та поведінку іншої людини);

вправи на розпізнавання та вираження базових емоцій;

вправи на визначення доцільних емоційних станів;

вправи на здійснення взаємодії з оточуючими.

Тренінг з розвитку емоційної компетентності та мотивації (ЕКМ) було проведено на підприємстві, де була виявлена потреба у додаткових заходах щодо використання емоційного ресурсу працівників. Ефективність застосування тренінгу як засобу оптимізації емоційно-вольової та мотиваційної сфери була визначена за допомогою двох контрольних замірів рівня мотивації працівників анкетною А. Хайема. Динаміка змін наведена на рис. 3.13.

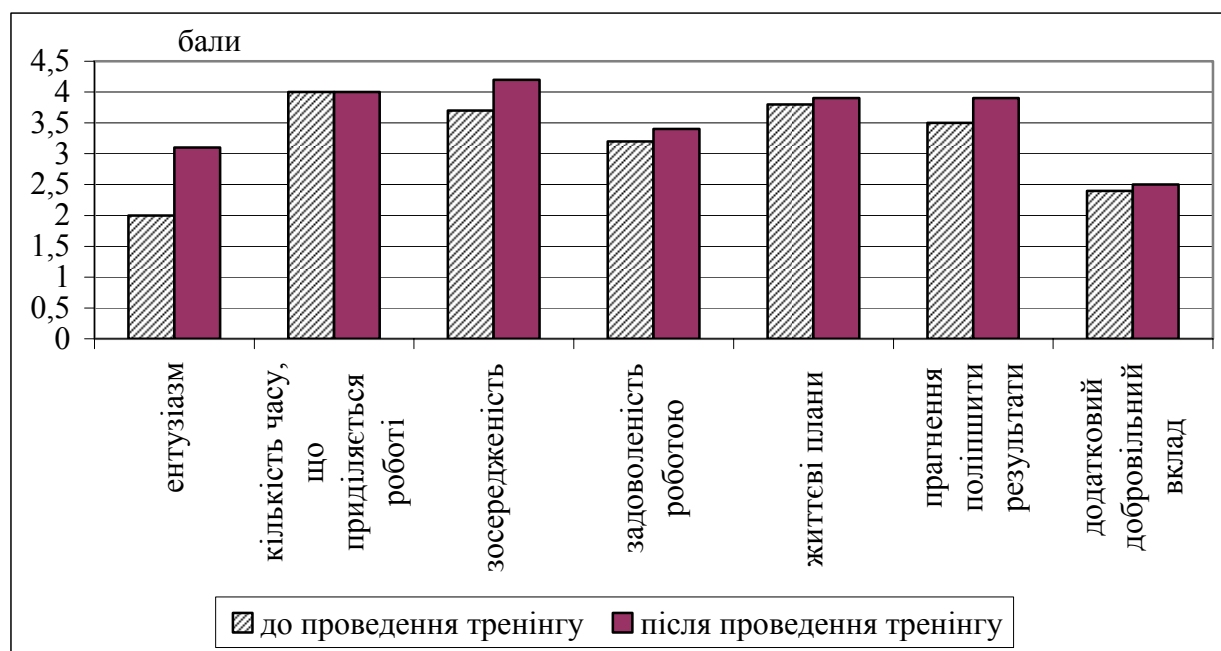


Рис. 3.13. Динаміка рівня мотивації інноваційно активного персоналу КБ заводу після застосування тренінгу ЕКМ

Найбільш значні зрушення в структурі мотивації даний тренінг викликав відповідно в рівні ентузіазму працівників, зосередженості на виконанні трудових завдань та прагненні поліпшити результати, що можна пояснити вирішенням певного кола проблем емоційно-мотиваційного характеру в системі комунікацій

на підприємстві. Задоволеність роботою та додатковий добровільний вклад значних змін не зазнали, втім, ефект щодо їх може бути відстроченим, внаслідок значної інерційності оцінок відносин всередині, що обумовлені наявною корпоративною культурою.

Інший інструмент з формування комунікаційних умінь та навичок емоційного інтелекту – це методика психодрами або соціодрами [140].

Психодрама (греч. *psyche* душа греч. *drama* – дія) – створений Ж. Морено вид групової психотерапії (групового психоаналізу), у процесі якої пацієнти грають ролі, спрямовані на моделювання життєво важливих для них ситуацій, з метою діагностики і корекції неадекватних станів і реакцій [140].

В сучасних умовах психодрама є ефективним інструментом саморозвитку і самовдосконалення. Її застосовують для формування і розвитку навичок керівництва й ефективного лідерства, поведження у великих і малих групах, взаємодії, вирішення конфліктів у групах, формування адекватного самосприйняття і сприйняття інших – тобто всіх тих якостей, без яких важко уявити собі успішного працівника [100].

Так, наприклад, внаслідок досить високої ригідності у деяких людей надзвичайно утруднений процес усвідомлення ними неадекватності своєї поведінки, авторитаризму. Люди часом не зважають на те, наскільки їхні правила життя і спілкування пронизані умовностями, позбавлені безпосередності й індивідуальності. Техніки психодрами дозволяють продемонструвати людині її поведження немов би з точки зору стороннього спостерігача, причому ця демонстрація не має принижуючого характеру, такого, що ображає, втім надає можливість багато чого відкрити в собі, переосмислити [298].

Метою психодрами є пробудження спонтанності людини, що знаходить вираження в прояві якоїсь моделі поведження в ситуації «тут і тепер». Ефект психодрами досягається за рахунок катарсису – зняття напруги і навчання рольовим іграм, що включає навчання спонтанності і розширення наявного рольового репертуару (іноді навіть відмовлення від деяких ролей). Також психодрама може використовуватись для вирішення принаймні ще трьох завдань: діагностики психологічного клімату в колективі, усунення психологічних

бар'єрів, формування оптимальної моделі поведінки [100; 104; 118].

Застосування психодрами в умовах виробництва вимагає створення певних умов: окреме приміщення, відсутність відволікаючих ззовні чинників, вільний час (від 1 до 3 годин), витрати на організацію обстановки. Втім, психодрама може бути застосована і як засіб заохочення, що знімає проблему необхідного вільного часу.

Класичний психодраматичний сеанс складається з трьох стадій: розігріву, дії і взаємодії з групою (обмін почуттями), завершальної стадії. Зазвичай під час одного сеансу ведучий групи вибирає одного протагоніста і шляхом послідовної зміни сцен від досить нейтрального епізоду, використовуваного для розігріву, до кульмінаційної сцени, що розкриває проблему і досягає катарсис, організує психотерапевтичний процес [140]. Однією з найважливіших задач завершальної стадії сеансу є збільшення в людині здатності розуміти себе, своє поводження, свій вплив на навколишнім. Це досягається в психодрамі шляхом двох форм інтерпретації – у першу чергу мовою дій і вербалізації [118].

Кількість технік, що застосовуються у психодрамі та рольових іграх, надзвичайно велика, імовірно, більш тисячі, проте можливо виділити групу базових технік, універсальних щодо їхнього застосування до вирішення психологічних або поведінкових проблем. Кіннер виділяє дев'ять спеціальних базових технік:

1) представлення самого себе (самопрезентація) – серія коротких рольових дій, у яких протагоніст зображує самого себе або когось дуже важливого для себе;

2) виконання ролі – імітація поводження якоїсь людини або акт прийняття ролі частини тіла, тварини, неживого предмета або навіть ролі представлення або поняття, наприклад, такого, як страх, смерть, непевність;

3) діалог – зображення в рольових іграх взаємин між реальними людьми, де кожний грає самого себе (наприклад, у сімейній психотерапії);

4) монолог – проказування своїх почуттів і думок уголос, дуже часто під час руху по колу;

5) дублювання – техніка, при якій допоміжна особа відіграє дублюючу роль протагоніста – одночасно з ним, намагаючись стати його «психологічним

двійником»;

6) репліки убік – у ситуації рольової гри, у якій протагоніст спілкується з допоміжною особою і говорить уголос, що він дійсно думає, почуває або збирається робити;

7) обмін ролями – один з найважливіших і сильних психотерапевтичних засобів. У цій техніці на короткий час два чоловіки міняються місцями фізично так, що А стає Б, а Б стає А. При цьому кожний переймає позу, манери, емоційний і психологічний стан іншого;

8) техніка порожнього стільця – метод, що активно застосовується і в психодрамі, і в гештальттерапії. Протагоніст взаємодіє з уявлюваною людиною або чимось, представленим одним або декількома порожніми стільцями, у формі монологу або частіше – обміну ролями;

9) техніка дзеркала – здійснюється допоміжною особою, що виконує роль протагоніста протягом короткого часу, а протагоніст спостерігає за нею, видаливши з простору дії [104].

Психодраматичний метод користується головним чином п'ятьма різними засобами – сценою, протагоністом (людина, що представляє до розгляду свою проблему), ведучим, групою помічників (допоміжні «Я»), і публікою [100].

Першим інструментом є сцена. Вона характеризується багатомірним і надзвичайно рухливим життєвим простором. Життєвий простір в реальності часто буває вузьким і обмежуючим. На сцені ж завдяки методології волі людина може знову його знайти – позбутися від нестерпного тиску і досягти свободи переживання і самовираження [100].

Другим інструментом є протагоніст. Це людина, що грає на сцені самого себе, показує свій власний особистий світ. Він повинний бути самим собою, а не актором, оскільки від актора потрібно принести в жертву власне особисте «Я» тієї ролі, що пропонує йому драматург [100].

Третім інструментом є ведучий. Він виконує три функції: режисера, модератора й аналітика [100].

Четвертим інструментом є штат допоміжних Я. Вони є доповненням ведучого, але вони виступають також як доповнення протагоніста, зображуючи

реальних і вигаданих людей з його життєвого простору [100].

П'ятим інструментом є група як публіка [100].

Слід зазначити, що всі учасники групи можуть стати кожним з інструментів психодрами.

Для з'ясування достоїнств, що має дана форма роботи, перелічимо їх, виділивши сутність:

груповий досвід протидіє відчуженню, допомагає рішенням міжособистісних проблем; людина уникає непродуктивного замикання в самому собі зі своїми труднощами, виявляє, що її проблеми не унікальні, що й інші переживають подібні почуття;

група відображає суспільство в мініатюрі, робить очевидними такі сховані фактори, як тиск партнерів, соціальний вплив і конформізм;

можливість одержання зворотного зв'язку і підтримки від людей з подібними проблемами; навчання новим умінням, експериментування з різними стилями відносин серед рівних партнерів;

у групі учасники можуть ідентифікувати себе з іншими, «зіграти» роль іншої людини для кращого розуміння його і себе і для знайомства з новими ефективними способами поведінки;

полегшуються процеси саморозкриття, самодослідження і самопізнання; відкриття себе іншим і відкриття себе самому собі дозволяють зрозуміти себе, змінити себе і підвищити впевненість у собі [100; 104; 118].

Принципи, яких слід дотримуватися під час використання психодрами, як інструмента підвищення креативності, визначені Н. Рождественською та можуть бути рекомендовані менеджеру для забезпечення мотивації творчої діяльності в підрозділі при використанні цього методу:

більшою мірою необхідно використовувати фізичні дії, а не оповідання, показ ситуації, а не розповідь про неї;

активне поведінка інших людей, які беруть участь у сценах, викликає більш спонтанне й більше пряме поведінка в самого учасника;

працювати із ситуацією в минулому або майбутньому, немовби вона трапилася в сьогоденні, тут і тепер;

вправлятися з учасниками безпосередньо в емпатії;

постійно оцінювати й давати зворотний зв'язок групі відносно колективних переваг;

ураховувати взаємозв'язки й розглядати конфліктні рішення, тобто використовувати соціометрію;

по можливості використовувати ігровий стиль у вирішенні ситуацій;

змінювати (варіювати) ідентичність учасників, що грають символічні ролі, або ситуацію, щоб обмежити надлишкову включеність одних і, з іншого боку, стимулювати почуття альтернативних можливостей в інших;

використовувати символи й метафори, персоніфікувати їх і робити більш життєздатними. Включати інші артистичні символи й засоби, такі як рух, костюм, поезію, мистецтво, музику (звук) або світлові ефекти;

загострювати або ускладнювати поведження учасників, щоб досліджувати широкі можливості різних рішень ситуації;

визнавати й використовувати природу й цінність процесу «розігріву», тобто попереднього розгойдування, як провісника творчого поведження;

вітати й усіляко заохочувати моменти підйому, збудження, ентузіазму й творчого розкріпачення [171].

Ефективність застосування психодрами як засобу розкріпачення творчого вираження та актуалізації творчих здібностей працівників КБ заводу «Світло Шахтаря» була визначена за допомогою двох контрольних замірів рівня мотивації анкетною А. Хайяма: до проведення циклу занять з вивільнення особистісної активності та зняття психоемоційних бар'єрів у спілкуванні та після їх проведення.

Динаміка змін, що наведена на рис. 3.14, свідчить про помітні позитивні зрушення за чотирма із семи діагностованих ознак, в найбільшій мірі – це посилення прагнення поліпшити виробничі результати та здійснити добровільний додатковий вклад у виконання виробничих завдань. Це свідчить про існування суб'єктивних змін в ціннісній структурі та власних уявленнях працівників про необхідний рівень перш за все продуктивності праці.

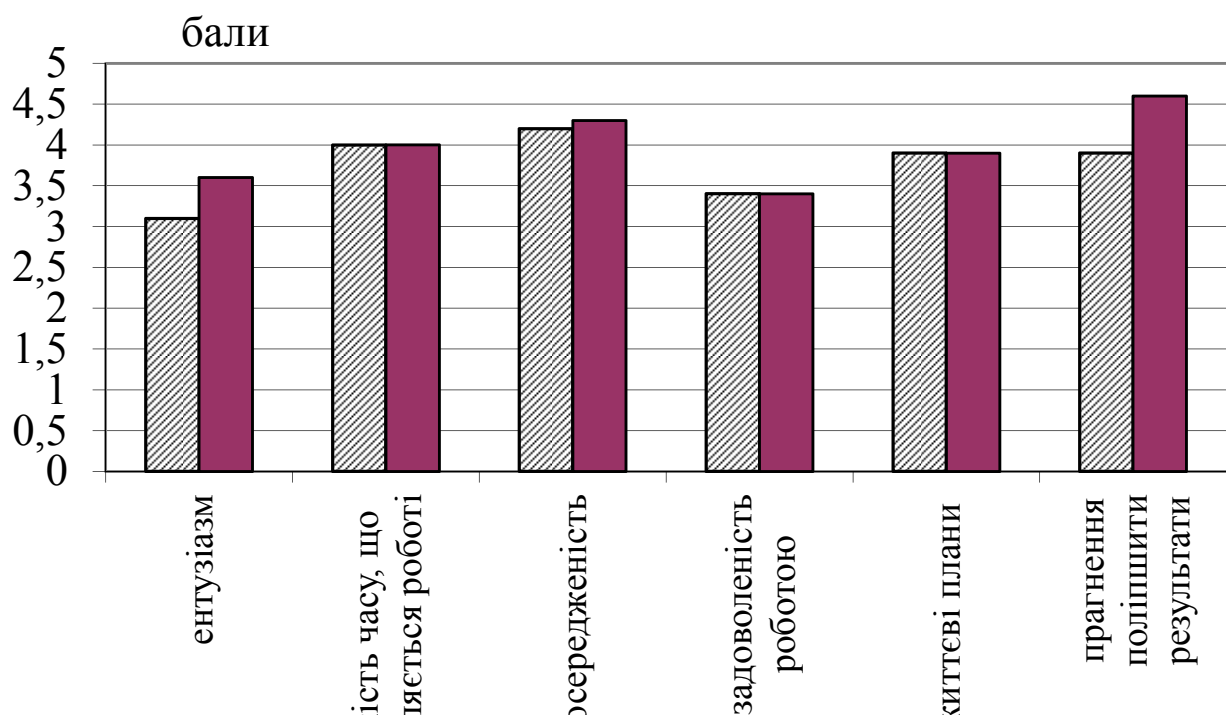


Рис. 3.14. Динаміка рівня мотивації інноваційно активного персоналу КБ досліджуваного підприємства після застосування методики психодрами

Отже, психодрама та психологічний тренінг є інструментами, що призначені для формування та розвитку навичок управління емоційними процесами інноваційно активного персоналу, що здатні позитивно вплинути на мотивацію до творчої діяльності та забезпечити необхідний психологічний стан в процесі створення інноваційної цінності.

Результати проведеного експертного дослідження на підприємствах (рис. 3.15) свідчать про те, що, поряд з економічними методами трудової мотивації, ефективними засобами розвитку індивідуальної та групової інноваційної активності працівників і підвищення їх продуктивності праці є методи соціально-психологічної мотивації на основі врахування стимулюючої дії емоційного фактору у підвищенні продуктивності праці.

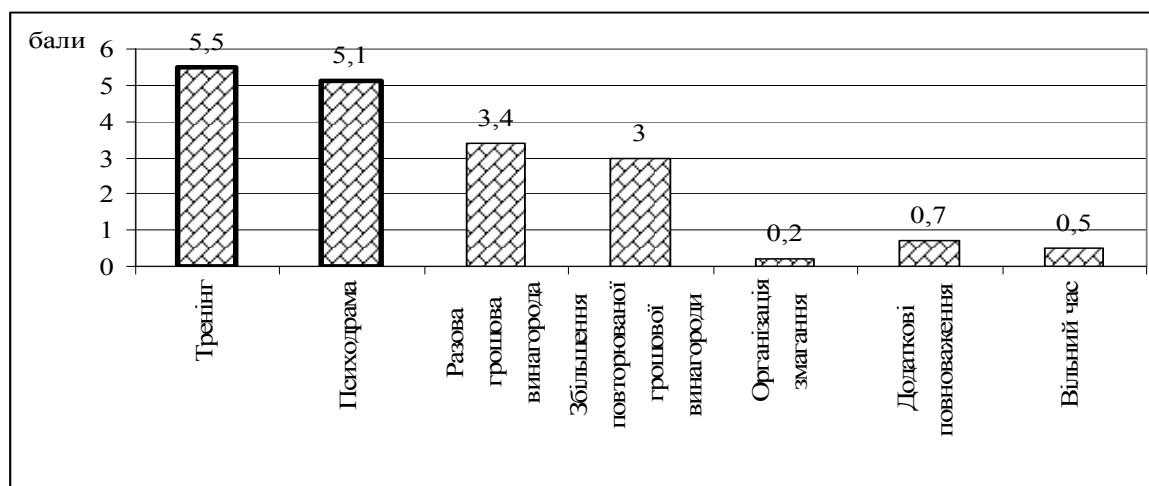


Рис. 3.15. Ефективність впливу засобів мотивації на рівень мотивації працівників до технічної творчості (за результатами експертної оцінки)

Для цього пропонується використання інтерактивних методик (тренінг, психодрама тощо), що безпосередньо спрямовані на розвиток емоційної компетентності, самомотивації, як додаткового емоційного ресурсу підвищення продуктивності праці. Цикл проведених тренінгів щодо розвитку емоційної компетентності працівників з НДДКР на досліджуваних підприємствах показав зростання емоційно-комунікативної компетентності працівників на 10%, що сприяло підвищенню групової мотивації в умовах незмінного рівня матеріального стимулювання на підприємстві, поліпшенню організаційного мікроклімату, розвитку організаційної культури, зокрема, за рахунок зменшення кількості деструктивних емоційних проявів у відповідних підрозділах, формування вмінь усвідомлення як власних емоцій, так і розпізнавання емоцій інших людей, керування власними емоційними проявами як керівниками підрозділів так і фахівцями.

Висновки до розділу 3

1. Ефективне використання мотиваційних чинників для забезпечення творчої діяльності інноваційно активного персоналу підприємства ставить перед менеджментом завдання визначення підходів до вибору інструментів створення та використання оптимального рівня мотивації працівників. В роботі запропоновано методичний підхід до формування та розвитку суб'єктно-орієнтованої мотивації інноваційно

активного персоналу на підприємствах галузі, що ґрунтується на моделюванні чинників, активуючих творчу поведінку працівника в напрямку досягнення цілей підприємства. Здійснення моніторингу емоційного стану працівників, що надає можливість отримати дані про рівень актуальності існуючих потреб за емоційними проявами, та інформація про здатність наявних засобів стимулювання задовольняти потреби працівників, дозволяє сформувати оптимальний набір засобів мотивації в рамках програми мотивації.

2. Розроблена модель вибору засобів мотивації інноваційно активного персоналу, що визначає ймовірність отримання мотивуючого ефекту від кожного з наявних засобів мотивації шляхом оцінки емоційних переваг та моделювання їх впливу на інноваційно активного персоналу на основі використання лінійного програмування і теорії ігор. Дана модель передбачає застосування математичного апарату теорії ігор та лінійного програмування для визначення зміни емоційного стану працівника та, відповідно, його творчої активності, в залежності від застосування кожного конкретного з наявних засобів мотивації.

3. Розроблено методичні рекомендації щодо оцінки та використання засобів мотивації інноваційно активного персоналу з урахуванням емоційної складової суб'єктно-орієнтованої мотивації. Запропоновано інтерактивні форми навчання (тренінг, психодраматичний підхід) як засіб для формування та розвитку емоційної компетентності працівників підприємств. Запропоновано застосування психодраматичних технік для подолання комунікаційних бар'єрів, зменшення негативних емоційних проявів в організації та пробудження спонтанності працівників як фактора, що збільшує креативність. Розроблені науково-методичні рекомендації щодо формування проектних груп та виробничих бригад на основі оцінки емоційних та раціональних переваг методом багатовимірного шкалювання. Для вирішення цього завдання може бути застосована модифікована методика багатокритеріальної соціометрії з подальшим використанням для обробки даних методу багатовимірного шкалювання.

4. Показниками якісних змін в структурі діяльності, що пов'язані з підвищенням мотивації інноваційно активного персоналу, є:

зміни у характері й змісті інженерної праці, що призводять до поліпшення соціально-економічних відносин між інженерними колективами й виробничими підрозділами, між менеджментом та працівниками;

зближення індивідуальних інтересів конструкторів у межах підрозділу під час досягнення поставлених завдань;

зростання соціальної та творчої активності інженера, відповідальності за результати індивідуальної й колективної праці;

оптимізація процесу праці, взаємозбагачення й взаємозамінності, раціоналізація розподілу функцій відповідно до отриманої кваліфікації й творчих здібностей;

підвищення рівня самоврядування первинним трудовим колективом, нормування й планування інженерної праці.

5. Підвищення рівня емоційної компетентності менеджерів є запорукою побудови ефективної системи мотивації в підрозділі чи на підприємстві. Програми з їх навчання та підвищення кваліфікації повинні передбачати оволодіння уміннями та навичками ідентифікації емоцій та управління емоційними станами. На основі невербальної інформації, що своєчасно розпізнана, менеджер отримує можливість уникнути демотивації працівників через неувагу до особистих потреб.

6. Підвищення емоційної компетентності менеджерів та персоналу, подолання комунікаційних бар'єрів, зменшення негативних емоційних проявів в організації може бути досягнуто за умови використання тренінгів та методики психодрами, як засобів непрямого оптимізуючого впливу на емоційні стани.

РОЗДІЛ 4

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ПРОЦЕСИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

4.1. Аналіз існуючих інструментів мотиваційних систем управління процесами створення цінності на підприємстві

Формування та розвиток в Україні сучасних форм ринкових відносин передбачає необхідність відповідної перебудови системи управління процесами створення цінності на підприємстві, зокрема створення й розвитку мотиваційної системи управління підприємством.

Аналіз літературних джерел [12; 26; 30; 45; 49; 61; 105; 133; 182; 214] дозволив визначити сукупність існуючих інструментів і технологій у рамках мотиваційної системи управління процесами створення цінності, спрямованих на виявлення й використання внутрішніх спонукань і цілей працівника для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вибір цих інструментів і технологій залежить від безлічі факторів: статусу працівника, форм організації праці, вимог, що висуваються до результатів виконуваної роботи, стану нормування праці й урахування трудових витрат, особливостей технологічного процесу, конкретної соціально-економічної ситуації й інших. Їх врахування в управлінні означає, що в основу створення й розвитку мотиваційної системи управління повинно бути покладене гармонійне поєднання сучасних підходів до управління: процесного, системного, ситуаційного, психологічного із превалюванням процесно-суб'єктного підходу. У зв'язку із цим, розглянемо сукупність інструментів мотиваційної системи управління промисловим підприємством, відповідних до сучасних вимог науки й практики господарювання, що характеризується ситуаційністю використання й тісним взаємозв'язком з місією, цілями підприємства, компонентами його внутрішнього середовища, факторами прямого й непрямого впливу зовнішнього середовища (рис. 4.1).

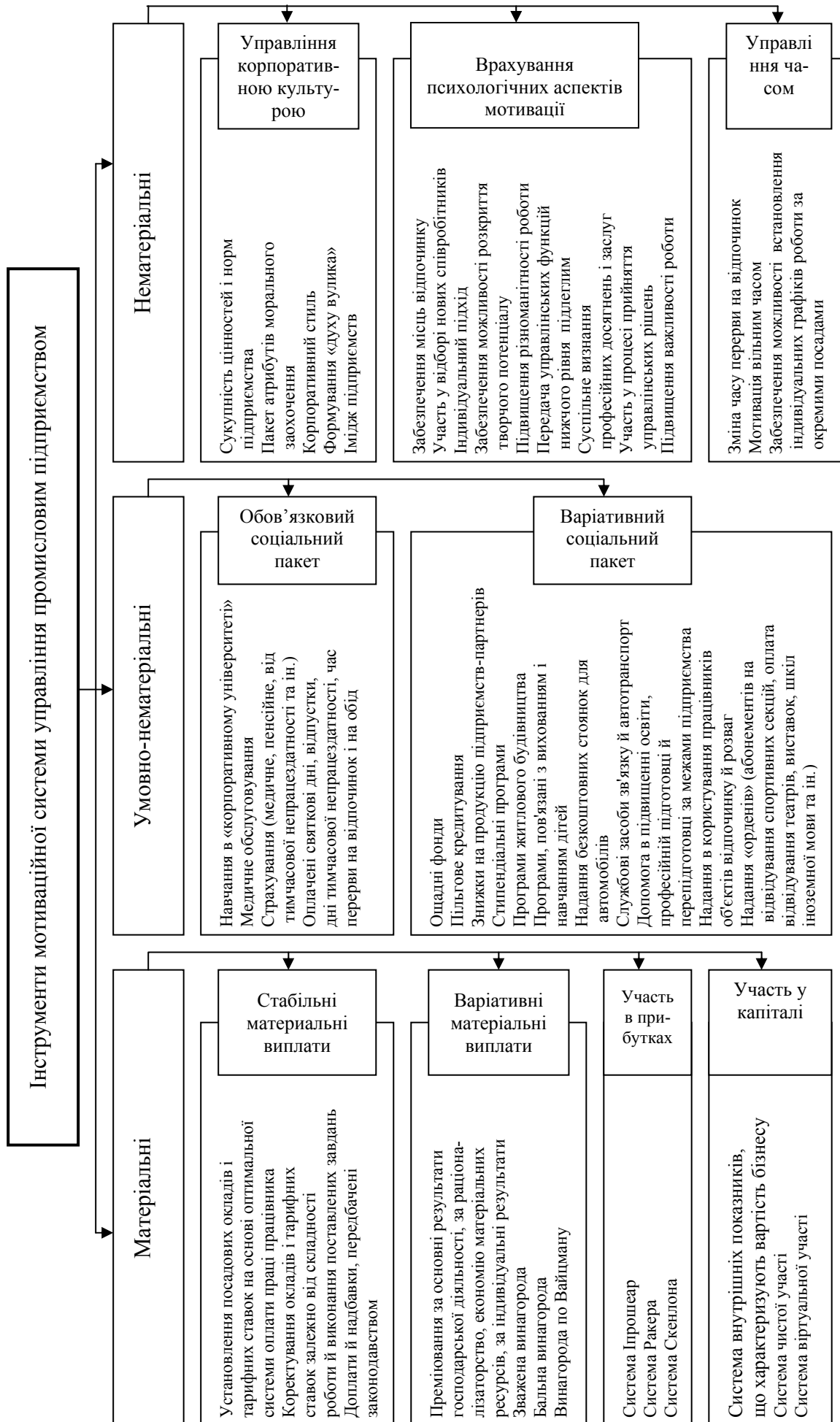


Рис. 4.1. Інструменти мотиваційної системи управління процесом створення цінності

Відповідно до Кодексу законів про працю України, підприємство самостійно встановлює систему оплати праці. Різноманітність існуючих систем оплати праці представлено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Системи оплати праці на підприємствах

Система оплати	Основна характеристика	Документи, використовувані при нарахуванні заробітної плати
Погодинна	Заробітна плата розраховується виходячи із установленної тарифної ставки або окладу за фактично відпрацьований час	Тарифні ставки Документи з обліку робочого часу
Проста погодинна	Годинна тарифна ставка множиться на кількість відпрацьованих годин	Особиста картка працівника (для визначення тарифної ставки) Табель обліку робочого часу
Почасово-преміальна	Умови колективного договору (контракту, положення про преміювання підприємства) установлюють процентну надбавку (місячну або квартальну премію) до місячної або квартальної заробітної плати	Особиста картка працівника Табель обліку робочого часу Колективний договір Трудовий договір (контракт) Положення про преміювання
Відрядна	Заробітна плата розраховується виходячи із заздалегідь установленого розміру оплати за кожну одиницю якісно виконаної роботи або виготовленої продукції	Відрядні розцінки (відношення годинної (денної) тарифної ставки, відповідної розряду виконуваної роботи, до годинної (денної) норми виробітку
Пряма відрядна	Заробіток визначається за заздалегідь установленною розцінкою за кожну одиницю зробленої продукції відповідної якості	Наряд на відрядну роботу (вказується норма виробітку й фактично виконана робота) Відрядні розцінки
Відрядно-прогресивна	Виробіток працівника в межах установленної вихідної норми (бази) оплачується за основними (незмінними) розцінками, а все вироблене понад вихідну норму – за підвищеними відрядними розцінками	Наряд на відрядну роботу Відрядні розцінки на продукцію, зроблену в межах норми й понад норми
Відрядно-преміальна	Заробітна плата працівника складається із заробітку за основними відрядними розцінками, нахованого за фактичний виробіток, і премії за виконання й перевиконання встановлених показників праці	Наряд на відрядну роботу Розпорядження (наказ) про преміювання
Акордна	Розмір оплати виконаних робіт установлюється не за кожну зроблену операцію окремо, а за весь комплекс робіт	Акордне завдання Табель обліку робочого часу за розрахунковий період
Непрямо-відрядна	Розмір заробітку (як правило, допоміжних працівників) ставиться в пряму залежність від результатів праці основних працівників, що обслуговуються ними	Цеховий наряд (наряд підрозділу) на виконання завдання Тарифна ставка (оклад) основного працівника Табель обліку робочого часу

Кожна із систем оплати праці, використовувана при здійсненні стабільних матеріальних виплат має свої переваги й недоліки й ефективність їх використання

носить найчастіше ситуативний характер. Так, наприклад, погодинна система оплати праці ефективна у випадках [31; 53]:

якщо працівник не може виявити безпосереднього впливу на збільшення випуску продукції;

якщо правильно встановлені норми й нормативи, що регламентують чисельність і організацію праці працівників;

якщо відсутні кількісні показники виробітку;

якщо організований строгий облік часу, фактично відпрацьованого працівником;

при правильній тарифікації працівників.

У свою чергу, відрядну систему оплати праці доцільно застосовувати у випадках, коли [136]:

можливий точний кількісний облік обсягів робіт і оцінка їх залежності від конкретних зусиль працівника;

встановлені технічно обґрунтовані норми часу й проведена правильна тарифікація робіт у строгій відповідності з тарифно-кваліфікаційним довідником;

у працівників є реальна можливість збільшити випуск продукції або обсяг виконуваних робіт при збільшенні власних витрат праці;

ріст виробітку не призведе до погіршення якості продукції й порушення технології.

Уважається, що базова оплата повинна бути достатньою, щоб залучити на підприємство працівників потрібної кваліфікації й підготовки. Вона не повинна перевищувати 70-90% загального доходу, одержуваного працівником. Збільшення розміру базової заробітної плати повинне проводитися строго відповідно до підвищення продуктивності на рівні групи працівників або підприємства в цілому. Досягнутий рівень життя не може розглядатися як основа для визначення базового рівня заробітної плати.

Розмір базової ставки й рівень варіативних матеріальних виплат повинні бути пов'язані з рівнем відповідальності працівника і його ефективністю. За результатами оцінки праці часто виділяють чотири зони ефективності, що показують відповідність трудової діяльності вимогам праці (рис. 4.2):

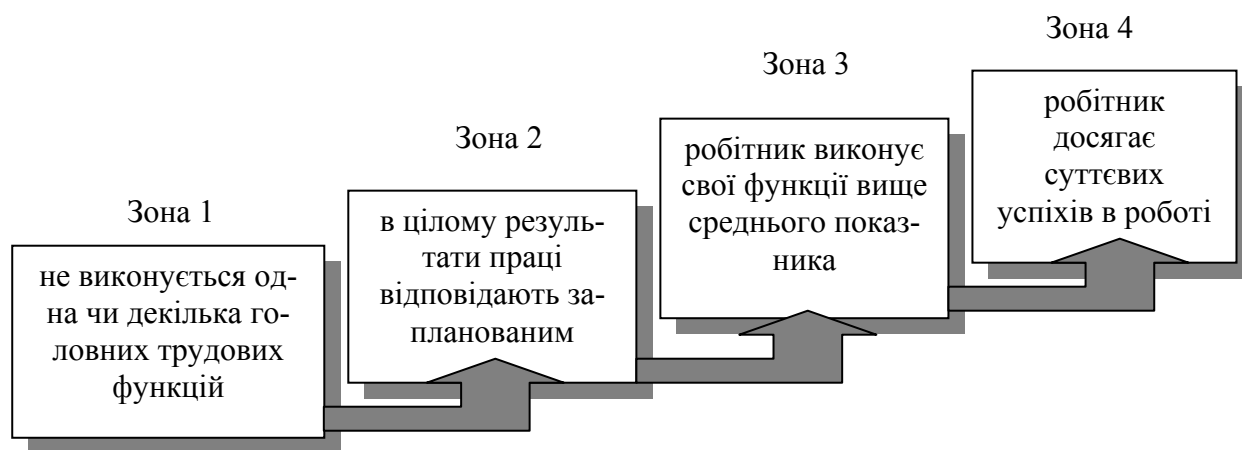


Рис. 4.2. Зони ефективності праці працівника

Варіативне матеріальне заохочення передбачається, починаючи зі ступеня “відповідності працівника встановленим вимогам”. При цьому основним завданням підходу з орієнтацією на зони ефективності є додаткова мотивація працівника для досягнення результату. При цьому результат можна виміряти як кількісно, так і якісно, а досягнення результату відповідно вимірюється за бінарною системою: виконане й не виконане. При визначенні досягнення результату виділяють загальні досягнення, індивідуальні досягнення й досягнення довгострокових цілей.

Аналіз літературних джерел [26; 58; 107] дозволяє виділити ряд способів вимірювання результатів (табл. 4.2).

Зважене вимірювання результату полягає в наділенні кожного відсотка виконання плану відсотком премії або винагороди.

Бальне вимірювання багато в чому повторює зважене вимірювання результату, втім воно грубіше й простіше в оцінці. При цьому кожний етап виконання плану наділяється певними балами, відповідно до яких виплачується премія.

Існуючі способи вимірювання результатів

Вимірювання результату	
Однорівневе	Багаторівневе
Порівняння: план – результат	Зважена винагорода: у відсотках виконання плану
	Бальна винагорода: залежно від кількості отриманих балів при порівнянні
	Винагорода за Вайцманом: залежно від ступеня відхилення від плану

Вимір за Вайцманом передбачає виплату премії відповідно до величини відхилення від планового значення (рис. 4.3).

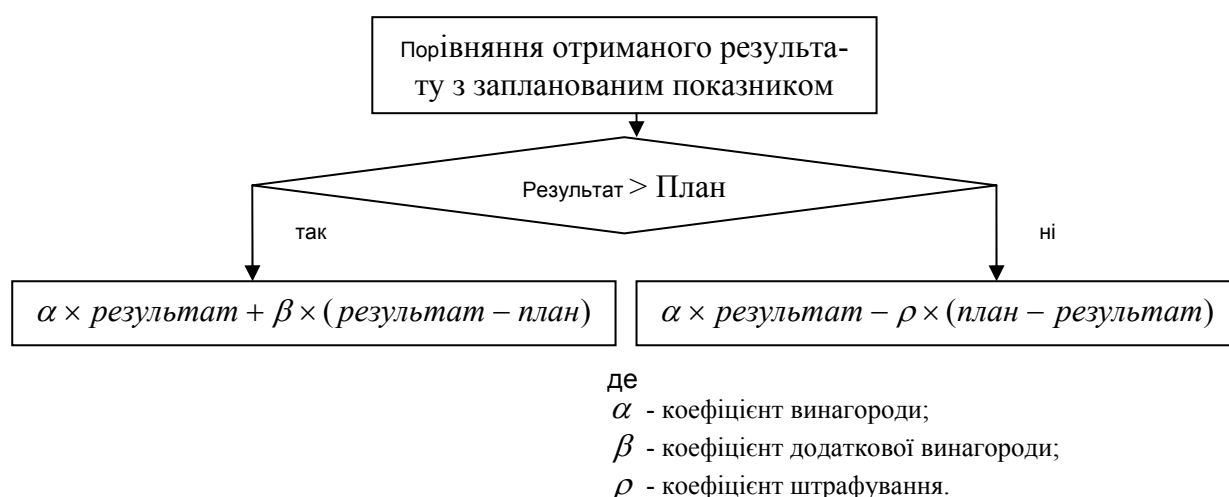


Рис. 4.3. Вимірювання винагороди за Вайцманом

Таким чином, у дане вимірювання додаються ще два параметри — додаткова винагорода за перевиконання заданого показника, а також можливість штрафування за недовиконання.

Останній варіант вимірювання є оптимальним, тому що дозволяє власнику підприємства (або іншій особі), що мотивує працівника, установлювати коефіцієнти таким чином, щоб закладати туди можливість помилки планування й зміни параметрів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Представленими трьома варіантами можливості багаторівневого вимірювання досягнення результату не обмежуються. Існує ще безліч варіантів

застосування: комбінація часового інтервалу й обсягу, комбінація завдань стратегічного й оперативного характеру та інше.

Серед інструментів мотиваційної системи управління процесами створення цінності також активно використовується система участі працівників у прибутку, під яким розуміється поділ між ними й підприємством додаткового прибутку, отриманого в результаті підвищення продуктивності або якості. При цьому розглядається продуктивність усього підприємства або виробничої ділянки, тобто групова або колективна ефективність, і преміювання всіх працівників, а не обраних.

Необхідно відзначити, що ці системи орієнтовані на працівників, що одержують погодинну заробітну плату, індивідуальні трудові зусилля яких не завжди прямо пов'язані з кінцевим результатом. Це й службовці, й робочі погодинної оплати.

Основні системи участі працівників у розподілі прибутку представлені на рис. 4.4 [136].

Система Іпрошеар заснована на преміюванні працівників за економію робочого часу (у людино-годинах), затрачуваного на випуск заданого обсягу продукції. Результати підвищення продуктивності вимірюються не в гривнях, а в одиницях витрат робочого часу (у людино-годинах). Однак, необхідно відзначити, що при використанні цієї системи слід пам'ятати, що базові нормативи визначаються при досягнутому технічному рівні процесу створення цінності, й будь-яка серйозна технічна реконструкція процесів може зажадати перегляду цих нормативів.

Система Ракера заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції з розрахунку на одну гривню заробітної плати. Умовно чиста продукція в рамках даної методики являє собою залишок фінансових надходжень від обсягу продажів після вирахування відсотків за кредити й виплати банкам, оплати сировини, інших виплат зовнішнім підприємствам. У свою чергу, стандарт Ракера (частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції) – це середня величина за ряд років (складає 45-55%).

Процес розподілу прибутку

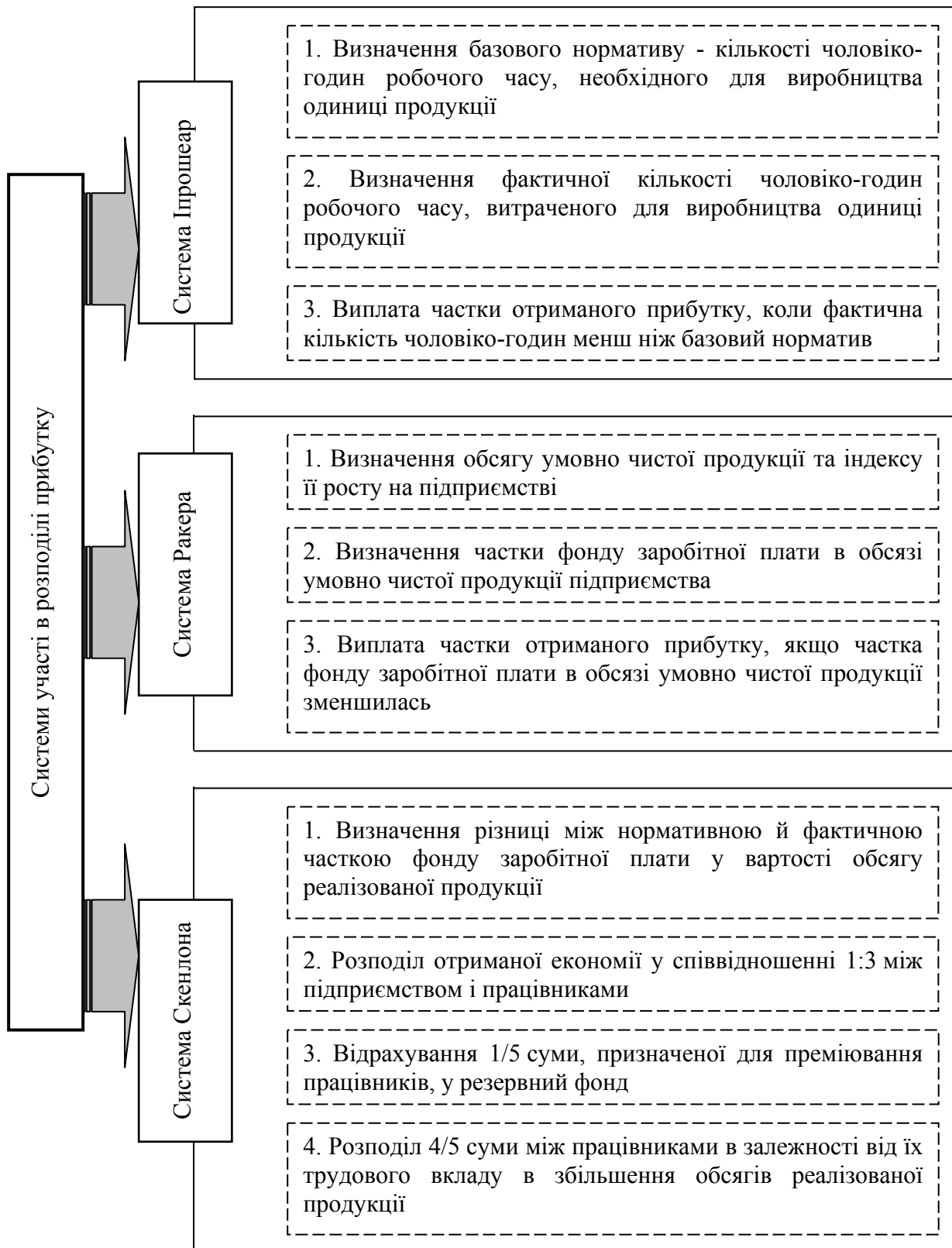


Рис. 4.4. Системи участі працівників у розподілі прибутку підприємства

Необхідно відзначити, що система Ракера застосовується на підприємствах

капіталомістких галузей, тому що крім економії витрат на заробітну плату ріст умовно чистої продукції може бути забезпечений за рахунок економії різних видів витрат минулої праці, матеріально-технічних ресурсів, запасів тощо. Тому при стабільній або частці заробітної плати, що незначно знизилася, в умовно чистій продукції розмір премій працівникам, так само як і приріст ефективності виробництва на підприємстві, може бути досить відчутним.

Система Скенлона заснована на розподілі між працівниками й підприємством економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці, конкретну виробітку в розрахунку на одного працівника. Як і будь-яка інша система участі працівників у розподілі прибутку, система Скенлона пропонує активне залучення рядових робітників та службовців до управління, особливо до визначення шляхів підвищення продуктивності праці. Методика, застосовувана в цій системі, визначає сферу її ефективного використання. По суті, ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, на забезпечення випереджальних темпів росту продуктивності праці стосовно заробітної плати й тому застосовна на тих підприємствах або виробничих ділянках, де частка живої праці велика (так само як і в тих невиробничих службах, де багато ручної роботи). Там же, де частка витрат на заробітну плату у вартості продукції низька, розмір премій працівникам, обчислений за системою Скенлона, мізерний, і ефективність такого інструмента мотивації незначна.

Існує велика кількість модифікацій розглянутих систем участі в розподілі прибутку відповідно до конкретних умов господарської діяльності того або іншого підприємства, що охоплюють цілком заводи або окремі ділянки, бригади, команди, групи працівників. І хоча всі системи, використовувані на підприємствах, не схожі в деталях одна на одну, є ряд характерних рис, що визначають ефективність їх застосування [200; 221].

1. Участь у прибутку неефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку й вирішення виробничих проблем, шляхів удосконалювання процесів створення цінності. Тобто системи участі в прибутку – це не стільки спосіб платити працівникам,

скільки способів управляти процесом праці, контролювати його так, щоб постійно стимулювати вдосконалення процесів створення цінності за рахунок раціоналізаторської діяльності людей.

2. Визначення розміру премій повинне базуватися на таких показниках, на які працівники можуть реально впливати, тобто на що вони можуть вплинути (насамперед, у кращу сторону), контролювати на своїх робочих місцях, виробничих ділянках.

3. Працівники обов'язково повинні самі брати участь у розробці систем участі в прибутку або поділі вигід від підвищення продуктивності. Подібні системи не повинні розроблятися вузьким колом фахівців або керівників. Аналіз практики використання різних інструментів мотиваційної системи [109], орієнтованих на досягнення результату дозволив виявити їхні основні недоліки й переваги (рис. 4.5).

Участь у капіталі на сьогоднішній день є з одного боку найбільш пропагованим, з іншого – таким, що зазнає найбільшої критики, інструментом мотиваційної системи, як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі.

На одних підприємствах застосування цього методу привело до його розквіту, виконання стратегії, а на інших — до корпоративних скандалів і банкрутств. У таблиці 4.3 представлені варіанти існуючих систем участі в капіталі [13; 79].

Використання опціонів на акції як інструмент мотиваційної системи припускає, що працівникам підприємства на певних умовах видається право на покупку акцій за встановленою ціною в певний період часу. Метою даного опціону є мотивація працівника на зростання вартості підприємства, та, відповідно, на ріст вартості майна акціонерів.

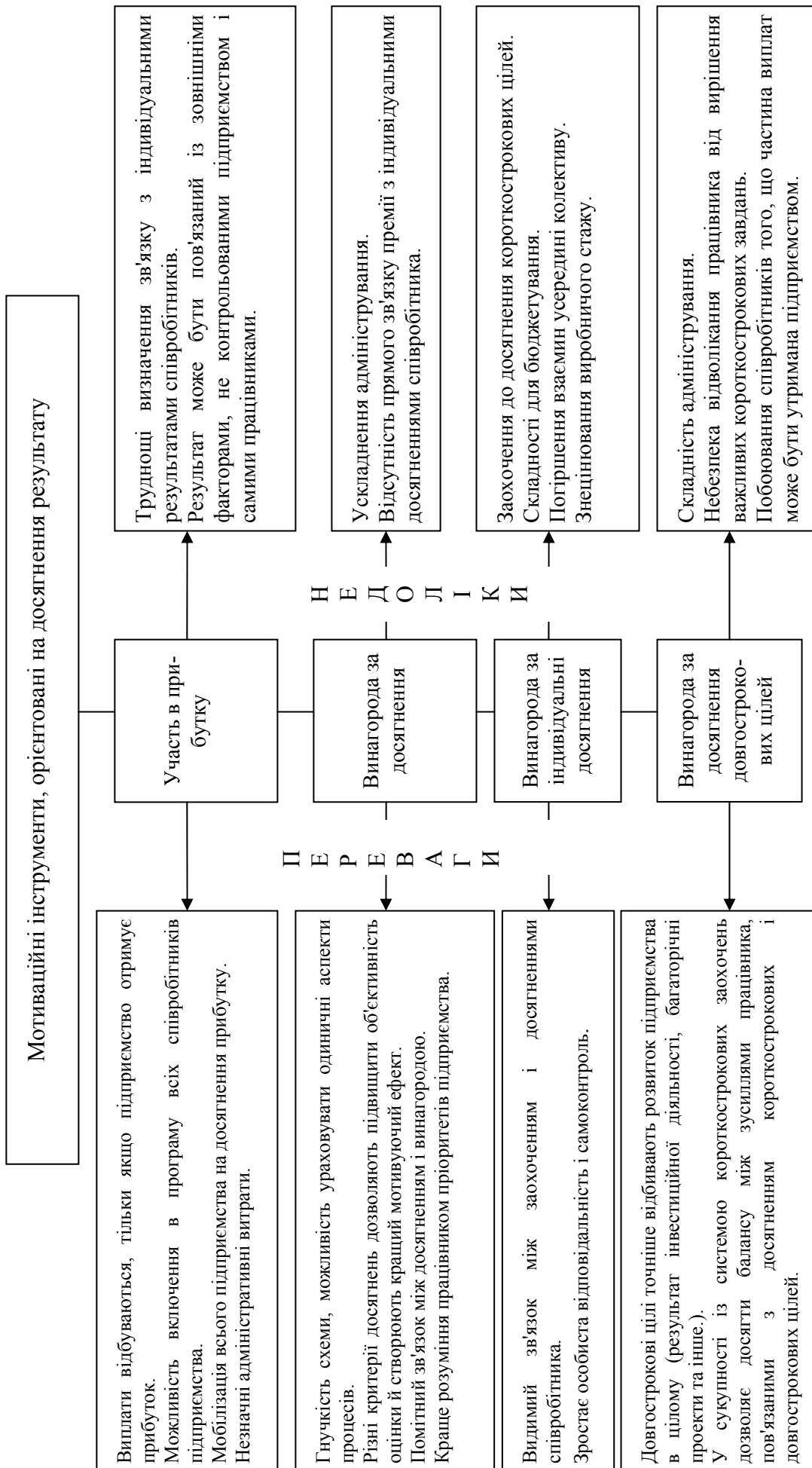


Рис. 4.5. Недоліки й переваги інструментів мотивації, орієнтованих на досягнення результату

Системи участі працівників у капіталі

Системи внутрішніх показників, що характеризують вартість бізнесу	Курс акцій (капіталізація підприємства)	
<i>Системи на основі:</i>	<i>Чиста участь</i>	<i>Віртуальна участь</i>
Дисконтованого грошового потоку	Опціони на акції	Віртуальні опціони
Економічної доданої вартості		
Прибутки на акцію	Участь у власності (видача акцій)	Фантом-Акції
Системи оцінок діяльності або ефективності (Balanced Scorecard)		

Участь у власності як інструмент мотиваційної системи управління припускає, що працівники підприємства купують акції за заниженою ціною або преміюються акціями підприємства з метою одержання майбутнього доходу за рахунок збільшення виплат за цінними паперами (дивідендів) і росту вартості підприємства (у випадку реалізації паперів).

Необхідно відзначити, що найчастіше при опціонній програмі власники максимально намагаються себе убезпечити від варіанта короткострокової зміни курсу внаслідок кон'юнктури ринку, короткострокових дій менеджменту й уводять для цього додаткові умови.

З метою податкової економії на українських і західних підприємствах намагаються врівноважити у винагороді працівника частку основного окладу й частку опціонної програми. Розглянемо переваги існуючих систем участі в капіталі в таблиці 4.4 [115; 219].

Уведення участі працівника в збільшенні або зниженні власності підприємства вимагає розгляду ряду необхідних умов, а саме:

критерії, на підставі яких вимірюється результат діяльності підприємства (це або система показників, або ринкова вартість підприємства, або розрахункова вартість підприємства);

визначення частки участі працівника в успіху або програві підприємства й, відповідно, винагороди;

нівелювання сторонніх ефектів, що вплинули на досягнення результату.

Таблиця 4.4

Аналіз переваг систем участі в капіталі

Переваги	Система внутрішніх показників, що характеризують вартість	Віртуальна участь у вартості	Чиста участь у вартості
Обопільна зацікавленість працівника й власника в зростанні курсу акцій	-	*	*
Можливість довгострокового «прив'язування» працівника до підприємства	-	*	*
Делегування відповідальності працівникові (менеджерові середньої й нижчої ланки)	-	*	*
Можливість обліку витрат на оплату праці	*	*	-
Труднощі при правовому оформленні	-	-	*
Вплив на акціонерний капітал	-	-	*
Вплив на ліквідність підприємства	*	*	-

Роль соціального пакета як частини сукупного доходу працівників в останні роки помітно зростає. Фахівці [30; 200] відзначають, що елементи соціального пакета вже перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Вони перетворилися в життєву потребу не тільки самих працівників, але і їх родин. Спектр пільг, надаваних працівникам, досить широкий, однак необхідно опиратися на принципи формування варіативного соціального пакета:

структура варіативного соціального пакета повинна забезпечувати збалансоване стимулювання як кількісних, так і якісних результатів праці;

розмір варіативного соціального пакета повинен бути тісно пов'язаний з результатами праці конкретного працівника й усього підприємства в цілому;

темпи росту результативності праці повинні випереджати ріст змісту варіативного соціального пакета.

Світовий досвід в області мотивації персоналу в умовах обмежених фінансових ресурсів дозволяє виділити також ряд ефективних інструментів нематеріального плану (управління корпоративною культурою, використання психології в менеджменті, управління часом працівника) з метою викликати співробітництво й ентузіазм. При цьому керівництво паралельно може

забезпечити позитивну робочу атмосферу, легко підтримувати бажаний хід процесів, підвищувати «бойовий дух» співробітників відносно мінливості зовнішнього середовища й зберігати цінні кадри. Слід пам'ятати, що для багатьох працівників нематеріальна мотивація часто є більш важливою, ніж матеріальна.

4.2. Методичний підхід до оцінки якості мотиваційної системи управління процесами створення цінності

Основним завданням мотиваційної системи управління процесами створення цінності є досягнення поставлених цілей бізнес-системи, за допомогою забезпечення належної якості управління. Саме якість мотиваційної системи управління забезпечує об'єднання інтересів персоналу й підприємства, які часто є взаємовиключними. Тому досягнення високої якості мотиваційної системи управління є об'єктивною основою забезпечення соціально-економічного росту шляхом створення умов для продуктивної, творчої роботи, підвищення матеріального забезпечення персоналу, підтримання гідного рівня соціальної захищеності прав і інтересів, а також створення необхідних умов для творчої й професійної самореалізації персоналу підприємства.

Різноманіття факторів, що впливають на якість мотиваційної системи управління, обумовлює міждисциплінарність об'єкта дослідження. Проблеми, пов'язані з оцінкою якості мотиваційної системи управління процесами створення цінності вивчалися в рамках різних наукових напрямків, однак, специфіка оцінки якості мотиваційної системи управління процесів створення цінності підприємств машинобудівної галузі вимагає подальшого дослідження й науково-методичного обґрунтування.

Актуальним завданням в аспекті доповнення управлінського інструментарію промислового підприємства є розробка методичного підходу до кількісної оцінки якості мотиваційної системи управління, яка б дозволила врахувати інтегральний характер соціально-економічної сфери підприємства й проводити бенчмаркінговий аналіз основних складових частин даної системи, з

метою постійного моніторингу й удосконалень (на прикладі підприємств машинобудівної галузі).

У роботі під якістю мотиваційної системи управління розуміється сукупність об'єктивно існуючих властивостей і характеристик інструментів і технологій, які спрямовані на виявлення й використання внутрішніх спонукань і цілей працівника з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Поняття «якість мотиваційної системи управління» є комплексним і містить у собі сукупність різних факторів підприємництва – соціальних, психологічних, технічних, технологічних, економічних, організаційних і інших. Даний перелік є основою для формування вітчизняної моделі управління мотивацією персоналу, про необхідність якої свідчать фактологічні дані розвитку ряду вітчизняних підприємств. Структура такого розвитку передбачає розробку відповідної стратегії, орієнтованої на управління підприємством. Дана стратегія передбачає постійне вдосконалення методів управління персоналом, виробництва продукції й організації виробничих процесів, які у свою чергу спираються на соціальні, психологічні, когнітивні, технічні, технологічні, економічні, організаційні фактори мікроекономічного розвитку.

З метою визначення кількісного рівня якості мотиваційної системи управління необхідно визначити перелік основних факторів, що впливають на їхню якість. На основі аналізу науково-практичної літератури, а також результатів проведеного анкетування (Додаток Е), був розроблений перелік факторів, що впливають на якість мотиваційної системи управління, з метою їх наступного ранжирування за ступенем значимості шляхом експертного оцінювання. Отриманий перелік факторів, на думку експертів, найбільшою мірою впливає на якість мотиваційної системи управління.

У ролі респондентів виступив персонал трьох підприємств машинобудівної галузі України. Відповідно до Господарського кодексу України [59] підприємства залежно від чисельності персоналу поділяються на малі (до 50 чіл.), середні (від 50 до 1 тис. чіл.) і великі (понад 1 тис. чол.). Критерієм вибору оцінюваних підприємств стала їхня приналежність до групи великих промислових підприємств.

Результати експертної оцінки якості мотиваційної системи управління промисловим підприємством доцільно представити за допомогою інтегрального методу. Основні принципи інтегральної оцінки викладені Х.А. Фасхїєвим [204]. Як інтегральний показник він пропонує використовувати відносну площину радара, побудованого усередині оцінного кола за показниками:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \varphi \sum_{i=1}^n a_i b_i, \quad (4.1)$$

де a_i, b_i – довжина двох суміжних оцінних ліній, мм;

φ – кут між двома суміжними оцінними лініями;

n – кількість індивідуальних параметрів.

Радар якості мотиваційної системи управління (МСУ) будується з дотриманням специфічних принципів [10]: усі оціночні показники вважаються рівноцінними, тому коло ділиться радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, число яких дорівнює числу оцінних параметрів; чим більшим є віддалення від центру кола, тим кращим є значення показника; шкали на радіальних прямих градуюються таким чином, щоб найбільше значення на шкалі було або максимально можливим (100 %), або найбільш бажаним (нормативним); одиниці виміру показників обираються довільно (бали, відсотки, натуральні вимірники тощо).

Даний метод має наступні переваги: наочність, тому що вже за формою радарів можна оцінити, у чому та або інша мотиваційна система управління перевершує або поступається іншим; метод носить комплексний характер, що дозволяє одержати об'єктивну єдину оцінку при використанні, на перший погляд, не порівнюваних показників; за допомогою радара можна оцінити якість будь-якої мотиваційної системи управління, необхідно замінити лише набір параметрів, що характеризують МСУ; метод дає можливість прогнозу оцінки якості, контролю якості для підтримки її на необхідному рівні, а також математичного моделювання МСУ із заданим набором характеристик і якостей; можливість графічного представлення рівня якості МСУ (або проблемної області) у порівнянні з іншими МСУ.

Андерсон Б. [10] називає радарну діаграму одним з видів бенчмаркінга, що припускає порівняння МСУ із системою, яка володіє більш високим рівнем якості. Таке порівняння має різні цілі, наприклад [10,с. 30]: мотивація поліпшень шляхом інформування про те, що хтось розв'язав проблему або досяг більш високого рівня, довівши цим, що таке можливо; одержання даних для визначення цільових показників процесу вирішення проблеми або інших дій, спрямованих на поліпшення; одержання імпульсу для досягнення кращих показників шляхом вивчення дій і ідей тих, хто вже досяг більшого.

Для кількісної оцінки якості МСУ необхідно зробити класифікацію факторів впливу. Із цією метою необхідно здійснити процедуру скорочення інформаційного простору стосовно показників якості МСУ, тобто об'єднати їх у споріднені групи для спрощення наступних математичних операцій, квантифікації властивостей МСУ й спрощення процедури адитивної згортки кількісних показників.

Ускладнення структури властивостей МСУ обумовлює можливість використання методів виділення однорідних груп і класифікацій відповідно до комплексу характерних ознак. Здійснити це можна за допомогою використання методу кластерного аналізу, під яким мають на увазі метод багатомірного статистичного аналізу, що дозволяє впорядкувати досліджувані об'єкти в однорідні групи (рис. 4.7).

Особливістю кластерного аналізу є те, що розбіжності за заданими критеріями між елементами утворених груп незначні, а відмінності між елементами груп істотні. Критерієм об'єднання в групи може бути максимальна «подібність» елементів, або їх «несхожість» (при подвійній задачі). Кластерний аналіз дозволяє виявити або підтвердити наявність певної структури в досліджуваній сукупності. Це є основою для перевірки й підтвердження певної гіпотези про існуючі закономірності в досліджуваній системі.

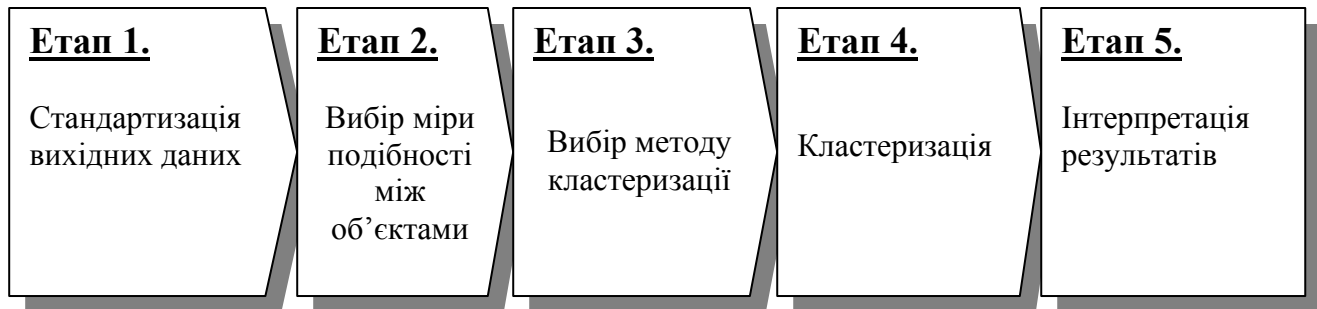


Рис. 4.7. Етапи проведення кластерного аналізу

Ряд параметрів при аналізі якості МСУ може мати різний фізичний зміст. Це ускладнює зіставлення різних параметрів між собою. Для вирішення цієї проблеми матрицю даних необхідно привести до стандартного виду. Найпоширенішим способом, що дозволяє здійснити центрування й нормування даних, є перехід до стандартизованої матриці. При цьому використовують наступну формулу:

$$x_{ij} = \frac{z_{ij} - \bar{z}^j}{\bar{\sigma}_j}, \quad (4.2)$$

де x_{ij} – стандартизоване значення; z_{ij} – вихідне значення; $\bar{z}^j$ – середнє значення кожного параметра; $\bar{\sigma}_j$ – вибіркова дисперсія параметра z^j .

Середнє значення кожного параметра ($\bar{z}^j$) розраховується за наступною формулою:

$$\bar{z}^j = \frac{\sum_{i=1}^N z_{ij}}{N}, \quad (4.3)$$

Вибіркову дисперсію параметра z^j ($\bar{\sigma}_j$), в свою чергу, можна знайти наступним чином:

$$\bar{\sigma}_j^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (z_{ij} - \bar{z}^j)^2}{N}, \quad (4.4)$$

У результаті проведення цієї процедури в геометричній інтерпретації досліджувані об'єкти можуть бути представлені як вектори в багатомірному просторі, початок яких збігається з початком координат. Чим більше кут між цими

векторами, тим більше несхожі об'єкти між собою й, навпаки, – чим менше кут, тим більш близькими є об'єкти.

Міри подібності об'єктів повинні мати наступні властивості: симетричність: $d(x, y) = d(y, x)$; властивість трикутника: $d(x, y) \leq d(x, z) + d(y, z)$; якщо $d(x, y) \neq 0$, то $x \neq y$, а також, якщо $y \neq x$, то $d(x, y) \neq 0$; нерозрізненість однакових об'єктів: $d(x, x) = 0$.

При описі соціально-економічних об'єктів можуть бути використані кількісні, класифікаційні й рангові показники. При використанні кількісних ознак найпоширенішими мірами є міри відстані (Євклідова відстань і похідні від неї: Манхеттенська відстань, метрики Мінковського, відстань Махаланобіса й ін.). Відомо, що Євклідова відстань має такий вигляд:

$$r_{kl} = \sqrt{\sum_j (x_{kj} - x_{lj})^2} \quad (4.5)$$

Для класифікаційних ознак використовуються коефіцієнти асоціативності (коефіцієнт співзустрічальності, коефіцієнт Жакара, Гауера, відстань Хеммінга та ін.). Відстань Хеммінга для бінарних ознак:

$$d_{ij}^x = \frac{\tilde{P}_{ij}}{m}, \quad (4.6)$$

де $\tilde{P}_{ij}$ – загальне число співпадаючих значень властивостей; m – загальна кількість якісних ознак.

При використанні різних типів шкал для вимірювання ознак виникає завдання побудови загальної міри подібності, яка урахує ці типи шкал. Вирішення цього завдання можливе шляхом використання мір подібності, що поєднують різнотипні шкали (наприклад, міри близькості Журавльова, Вороніна, Мішкіна й ін.) або шляхом переходу від більш сильного типу шкали до більш слабкого й використання відповідної міри подібності. Оскільки в основному статистичні пакети обробки даних не припускають використання загальних мір подібності для різнотипних шкал, простіше використовувати другий спосіб. Вихідні дані можна пронормувати за допомогою наступної формули:

$$Z_j = \frac{X_j - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (4.7)$$

де X_j – фактичне значення ознаки; $X_{\max, \min}$ – максимальне й мінімальне значення ознаки.

Дослідження наукової літератури [81;170] дозволяє класифікувати методи кластерного аналізу на ієрархічні агломеративні, дивізімні й ітеративні (метод *k-середніх*, метод пошуку згущень і ін.).

Перший вид дозволяє послідовно поєднувати досліджувані об'єкти в групи. Одним з істотних недоліків цього методу є те, що зміна порядку в матриці відстані об'єктів може привести до різних результатів (особливо, якщо виключити частину об'єктів з розгляду). Даний недолік усунутий в одному з ієрархічних агломеративних методів, що одержав назву методу одиночного зв'язку, при використанні якого проглядається матриця подібності, і послідовно поєднуються схожі об'єкти. На першому кроці всі об'єкти являють собою окремі кластери, на останньому – один єдиний кластер. Крім того, можливо також використання методу Уорда. При використанні даного методу на першому кроці кожний кластер включає один об'єкт. Далі поєднуються два найближчі кластери (з найменшою відстанню між собою). Для них розраховується середнє значення кожної ознаки й сума квадратів відхилень:

$$V_k = \sum_{i=1}^{n_k} \sum_{j=1}^p (x_{ij} - \bar{x}_{jk})^2, \quad (4.8)$$

де k – номер кластера; i – номер об'єкта; j – номер ознаки; p – кількість ознак, що характеризують кожний об'єкт; n_k – кількість об'єктів в k -му кластері.

Надалі розподіл сукупності здійснюється на основі мінімізації збільшення величини V_k , що дозволяє одержувати кластери приблизно однакових розмірів з найменшою внутрішньокласовою варіацією. На останньому кроці всі об'єкти поєднуються в одну групу.

Таким чином, застосування методів кластерного аналізу дозволяє порівнювати між собою об'єкти, що характеризуються множиною ознак, що мають кількісну і якісну визначеність.

Аналізуючи отриману горизонтальну деревовидну дендрограму починаючи з кожного об'єкта в класі (у лівій частині діаграми), ми можемо умовно розділити отримані результати (за відстанню об'єднання) на чотири групи факторів, що забезпечують якість МСУ (Додаток Е.2).

У першу групу кластерів (з високим ступенем збіжності) – соціально-психологічну – входять наступні складові: культурно-масова робота; раціональне використання персоналу; трудова й творча активність персоналу; статевовікові й інші показники.

У другу групу кластерів (з високим ступенем збіжності) – енвайроментальну – входять наступні складові: умови праці; виконання норм охорони праці; забезпеченість житлом і гуртожитками й інші показники.

У третю групу кластерів (з низьким ступенем збіжності) – економічну – входять наступні складові: рівень заробітної плати; забезпеченість побутовими послугами.

У четверту групу кластерів (з низьким ступенем збіжності) – когнітивно-компетентнісну – входять наступні складові: професійно-кваліфікаційної структури персоналу; якості підготовки працівників; підвищення кваліфікації працівників.

Схема оцінки властивостей мотиваційної системи управління промисловими підприємствами представлена на рис. 4.9.

На підставі класифікації факторів, що впливають на якість МСУ, а також на підставі експертного аналізу, запропонована методика групування факторів досліджуваних показників. За допомогою системи пропонованих показників з'являється можливість вимірювання якості МСУ й здійснення процедури бенчмаркінга МСУ. При порівнянні із МСУ інших суб'єктів господарювання підприємство має реальну можливість для виявлення резервів підвищення якості своєї системи.



Рис. 4.9. Схема оцінки властивостей мотиваційної системи управління

Таким чином, за результатами кластерного аналізу фактори, що впливають на якість мотиваційної системи управління, можна поділити на чотири групи й надалі кількісно оцінити за допомогою використаних в роботі часткових та інтегральних показників, які характеризують чотири сфери прояву якості мотиваційної системи управління підприємством: соціально-психологічну, економічну, когнітивно-компетентісну, енвайроментальну (табл. 4.5).

Роль інтегрального показника в рамках мотиваційного процесу багатозначна й визначається наступними можливостями: квантифікація оцінки стану параметрів якості мотиваційної системи управління; можливість проведення бенчмаркінга, тобто зіставлення отриманих результатів з результатами найбільш успішних підприємств, з наступним удосконаленням МСУ; можливість виявляти найбільш слабкі ланки мотиваційної системи управління; можливість виявлення внутрішнього потенціалу для подальшого розвитку процесів створення цінності на підприємстві.

Таблиця 4.5

Перелік групових і часткових показників в інтегральному показнику якості мотиваційної системи управління процесами створення цінності

I_{QMSU}	Груповий рівень показників	Частковий рівень показника
Інтегральний показник рівня забезпечення якості мотиваційної системи управління	1. Соціально-психологічний показник	1.1. Показник виконання трудових завдань
		1.2. Показник якості роботи персоналу
		1.3. Показник якості роботи для робітників
		1.4. Показник якості роботи для службовців
		1.5. Показник творчої активності робітників
		1.6. Показник рівня трудової дисципліни
		1.7. Показник раціональності використання персоналу
		1.8. Показник раціональності використання робітників
		1.9. Показник раціональності використання керівників і фахівців
		1.10. Показник рівня культурно-масової роботи
		1.11. Показник співвідношення працівників за половою ознакою на підприємстві
		1.12. Показник вікової структури персоналу підприємства
	2. Економічний показник	2.1. Показник рівня заробітної плати робітників
		2.2. Показник забезпеченості побутовими послугами
	3. Когнітивно-компетентісний показник	3.1. Показник професійно-кваліфікаційної структури персоналу
		3.2. Показник якості підготовки працівників
		3.3. Показник підвищення кваліфікації працівників
	4. Енвіроментальний показник	4.1. Показник умов праці
		4.2. Показник виконання норм охорони праці
		4.3. Показник рівня техніки безпеки
		4.4. Показник стабільності кадрів
		4.5. Показник забезпеченості працівників гуртожитками
		4.6. Показник забезпеченості працівників житлом
		4.7. Показник забезпеченості дитячими установами
		4.8. Показник забезпеченості медичним обслуговуванням
		4.9. Показник забезпеченості рекреаційними послугами

У роботі було запропоновано вимірювати якість мотиваційної системи управління за допомогою методу адитивної згортки. Слід зазначити, що рівень якості мотиваційної системи управління відображає ступінь ефективності використання людських ресурсів, тобто досягнутий на даний момент стан і співвідношення основних властивостей мотиваційної системи з погляду задоволення очікувань і потреб різних груп інтересів (споживачі, персонал, підприємство), а також росту ефективності виробництва. На підставі класифікації соціально-психологічних, економічних, когнітивно-компетентістних і енвайроментальних факторів і їх групових складових запропонований методичний підхід до оцінки якості мотиваційної системи управління з використанням методу адитивної згортки. За допомогою системи запропонованих показників з'являється можливість інтегральної оцінки якості мотиваційної системи управління та її аналіз за звітними періодами. При порівнянні з базовим роком (звітним періодом) підприємство має можливість виявлення резервів підвищення якості мотиваційної системи управління.

На відміну від поняття рівня якості мотиваційної системи управління, поняття потенціалу якості відбиває ті ще не реалізовані можливості, які існують на шляху подальшого вдосконалення в сфері функціонування мотиваційної системи (діагностика систем матеріальної й нематеріальної винагороди; оцінка й ранжирування посад; грейдинг і гармонізація фіксованої частини оплати праці; розробка політики бонусів і премій, інтеграція із системою збалансованих показників; розробка системи пільг; розробка системи й структури немонетарної мотивації; розробка рекомендацій модифікації робочого середовища як елемента немонетарної мотивації; підтримка впровадження змін; проведення семінарів і тренінгів для співробітників тощо). Взаємини показників можна виразити формулою:

$$Q_{MCV} = L_{QMCV} + P_{QMCV}, \quad (4.9)$$

де Q_{MCV} – абсолютна якість мотиваційної системи управління; L_{QMCV} – рівень якості мотиваційної системи управління; P_{QMCV} – потенціал якості мотиваційної системи управління.

За умови $Q_{MCY} = L_{QMCY}$ потенціал якості дорівнює нулю, тобто наявні ресурси підприємства повністю задіяні й можливості подальшого вдосконалення мотиваційної системи на даний момент вичерпані. Методика вимірювання показника допускає коливання його значення в межах від 0 до 1. Найкраще значення показника характеризує його величина, рівна 1, що свідчить про високий рівень якості мотиваційної системи в конкретній сфері. Іноді окремі показники якості мотиваційної системи можуть приймати значення, близьке до нуля, таке положення означає, що стан оцінюваного явища перебуває на низькому рівні.

Більш детально зупинимося на питанні оцінки групових і інтегрального показників якості мотиваційної системи. Оскільки часткові показники розраховуються в порівнянних відносних величинах, то значення групового узагальнюючого показника можна визначити як середню величину значень часткових показників з урахуванням рівня соціально-економічної ваги кожного з них у формуванні групового. Визначення рівня соціально-економічної ваги здійснювалося експертним шляхом.

Груповий показник (G_k) визначається:

$$G_k = \frac{\sum n_i \cdot a_i}{\sum a_i}, \quad (4.10)$$

де n_i – часткові показники, a_i – вагові коефіцієнти часткових показників.

Інтегральний показник якості мотиваційної системи визначається на основі значень групових показників з урахуванням рівня їх значимості:

$$I_{QMCY} = \frac{\sum G_k \cdot K_k}{\sum K_k}, \quad (4.11)$$

де K_k – рівень значимості (вага) i -го групового показника у формуванні інтегрального.

Для запобігання маніпуляцій величиною інтегрального показника якості мотиваційної системи шляхом зміни значень тих групових показників, які не вимагають особливих зусиль, у роботі при розрахунках запропоноване використання показників вагових коефіцієнтів, що відбивають їхній вплив на

якість мотиваційної системи, які визначаються на основі експертної оцінки. Зміна кожного із групових показників на однакову величину дає різні зміни інтегрального показника, оскільки визначальний вплив у цьому випадку відіграє вага групового показника. Розрахунки інтегрального показника якості мотиваційної системи має важливе методологічне значення, тому що в ньому синтезуються найважливіші характеристики процесу вдосконалення соціально-психологічних, економічних, когнітивно-компетентісних і енвайроментальних факторів. Найбільш важливим питанням у визначенні рівня якості мотиваційної системи підприємства є розрахунок часткових показників. Установивши загальну систему визначення показників, необхідно визначити структуру часткових показників (табл. 4.6).

Результати розрахунків групових і інтегрального показників якості мотиваційної системи управління наведені на рис. 4.10 і в табл. 4.7, повний розрахунок представлений в (Додатку Ж).

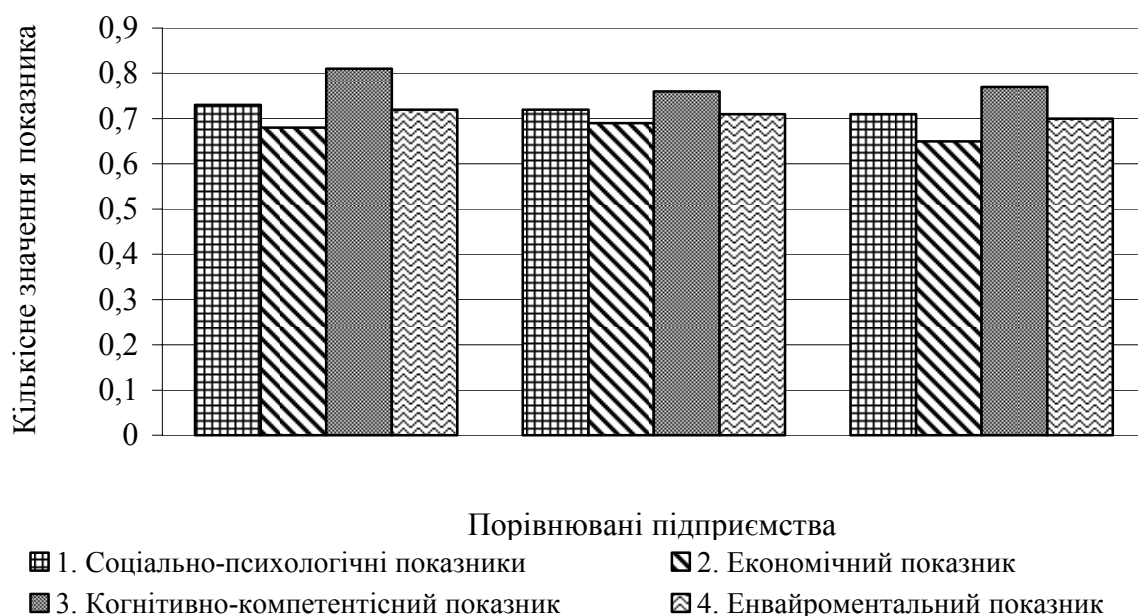


Рис. 4.10. Результати розрахунку групових показників якості мотиваційної системи управління

Таблиця 4.6

Методика інтегральної оцінки рівня забезпечення якості мотиваційної системи управління процесами створення цінності на підприємстві

Найменування показника	Формула	Характеристика
1	2	3
1.Соціально-психологічний показник (груповий)	$G_1^{СП} = \frac{n_{1.1} \cdot a_{1.1} + n_{1.2} \cdot a_{1.2} + \dots + n_{1.11} \cdot a_{1.11} + n_{1.12} \cdot a_{1.12}}{a_{1.1} + a_{1.2} + \dots + a_{1.11} + a_{1.12}}$	n – часткові показники, a – вагові коефіцієнти часткових показників
1.1. Показник виконання трудових завдань	$n_{1.1} = \frac{q_B}{q_3^P}$	де q_B – чисельність працівників, що виконують і перевиконують трудові завдання, чол., q_3^P – загальна кількість працівників, чол.
1.2. Показник якості роботи персоналу	$n_{1.2} = \frac{n_{1.3P} + n_{1.4СП}}{2}$	n – часткові показники якості роботи для робітників та службовців
1.3. Показник якості роботи для робітників	$n_{1.3P} = \frac{q_{пр}^P}{q_3^P}$	де $q_{пр}^P$ – чисельність робітників, які здають продукцію з першого пред'явлення, чол., q_3^P – загальна кількість працівників, чол.
1.4. Показник якості роботи для службовців	$n_{1.4СП} = \frac{q_{як}^{СП}}{q_3^{СП}}$	де $q_{як}^{СП}$ – чисельність службовців, які виконують свою роботу якісно й у строк, чол., $q_3^{СП}$ – загальна кількість службовців, чол.
1.5. Показник творчої активності робітників	$n_{1.5} = \frac{q_{PI}}{q_3^{PC}}$	де q_{PI} – число раціоналізаторів і винахідників, чол., q_3^{PC} – загальна кількість працівників і службовців (керівників і фахівців), чол.
1.6. Показник рівня трудової дисципліни	$n_{1.6} = 1 - \frac{q_{HD}}{q_{обиц}}$	де q_{HD} – чисельність порушників трудової дисципліни за всіма видами порушень, чол.
1.7. Показник раціональності використання персоналу	$n_{1.7} = \frac{n_{1.8P} + n_{1.9PCП}}{2}$	$n_{1.8P}$ и $n_{1.9PCП}$ – показники раціональності використання робітників і керівників, фахівців відповідно
1.8. Показник раціональності використання робітників	$n_{1.8P} = \frac{P_p}{P_{рб}}$	де P_p – середній розряд працівника, $P_{рб}$ – середній розряд робіт
1.9. Показник раціональності використання керівників і фахівців	$n_{1.9PCП} = \frac{q_c^{PCП}}{q_{обиц}^{PCП}}$	де $q_c^{PCП}$ – чисельність керівників і фахівців, що мають диплом або навчаються за фахом, який відповідає займаній посаді та виробничим функціям, що виконуються; $q_{зрсп}$ – загальна чисельність

Продовження табл. 4.6

1	2	3
1.10. Показник рівня культурно-масової роботи	$n_{1.10} = \frac{M_{\kappa}^o}{M_{\kappa}^n \cdot \beta}$ $\beta = \frac{\chi_y^{\kappa}}{\chi_o}$	де M_{κ}^o – загальне число місць в установах культурного призначення на підприємстві, M_{κ}^n – норма місць в установах культурного призначення на підприємстві, виходячи із чисельності працюючих на даному підприємстві, β – коефіцієнт задоволеності працівників рівнем організації культурно-масової роботи на підприємстві, χ_y^{κ} – число працівників задоволених культурно-масовою роботою на підприємстві, χ_o – загальна чисельність працюючих на підприємстві, чол.
1.11. Показник співвідношення працівників за половою ознакою на підприємстві	$n_{1.11} = \frac{\chi_m}{\chi_m^n}$ $\chi_m^n = \left(M_m^p + \frac{M_{\text{чжс}}}{2} \right) \cdot K_{3m} + \frac{M_{\text{сл.}}}{2}$	де χ_m – загальна кількість осіб чоловічої статі на підприємстві; χ_m^n – нормативна кількість осіб чоловічої статі на підприємстві, M_m^p – число робочих місць на підприємстві, на які потрібні винятково чоловіки, $M_{\text{чжс}}$ – число робочих місць на підприємстві, на які потрібні рівною мірою чоловіки й жінки, K_{3m} – коефіцієнт змінюваності встаткування, $M_{\text{сл.}}$ – число робочих місць службовців (керівники, фахівці й технічні виконавці)
1.12. Показник вікової структури персоналу підприємства	$n_{1.12} = \frac{J_{30}}{J_H}$ $J_H = \frac{\chi_{30}^p}{\chi_o^p}$	де J_{30} – частка молоді у віці до 30 років у загальній чисельності робітників, J_H – нормативне значення зазначеної частки, χ_{30}^p – чисельність робітників у віці до 30 років, χ_o^p – загальна чисельність робітників
2. Економічний показник (груповий)	$G_2^{\text{жп}} = \frac{n_{21} \cdot a_{21} + n_{22} \cdot a_{22}}{a_{21} + a_{22}}$	n – часткові показники, a – вагові коефіцієнти часткових показників
2.1. Показник рівня заробітної плати робітників	$n_{2.1} = 1 - \frac{3_{cp}^n - 3_{cp}^z}{3_{cp}^z},$ $3_{cp}^z = \frac{\Phi ЗП_3}{\chi_3 \cdot T_m}$	де 3_{cp}^n – середньомісячна зарплата працівника, грн., 3_{cp}^z – середньомісячна зарплата по галузі, грн., $\Phi ЗП_3$ – загальний фонд заробітної плати робітників, грн., T_m – період за який визначений $\Phi ЗП$, місяці

Продовження табл. 4.6

1	2	3
2.2. Показник забезпеченості побутовими послугами	$n_{2.2j} = \frac{B_j}{B_j^H}$	де B_j – реально існуюче забезпечення конкретним видом побутових послуг, B_j^H – нормативне забезпечення конкретним видом побутових послуг. Норма визначається за СНиП, j – порядковий номер показника
3. Когнітивно-компетентісний показник (груповий)	$G_3^{KKП} = \frac{n_{3.1} \cdot a_{3.1} + n_{3.2} \cdot a_{3.2} + n_{3.3} \cdot a_{3.3}}{a_{3.1} + a_{3.2} + a_{3.3}}$	n – часткові показники, a – вагові коефіцієнти часткових показників
3.1. Показник професійно-кваліфікаційної структури персоналу	$n_{3.1} = \frac{\chi_{\kappa}^P + \chi_{BK}^P}{\chi_{\text{обш}}^P}$	де χ_{κ}^P , χ_{BK}^P , $\chi_{\text{обш}}^P$ – чисельність робітників, що належать відповідно до групи професій кваліфікованої, висококваліфікованої праці й загальна чисельність персоналу, чол.
3.2. Показник якості підготовки працівників	$n_{3.2} = \frac{\chi_{ПТУ}^P}{\chi_{30}^P}$	де $\chi_{ПТУ}^P$ – число молодих працівників (до 30 років), які пройшли навчання в ПТУ, чол., χ_{30}^P – загальна чисельність молодих працівників у віці до 30 років, чол.
3.3. Показник підвищення кваліфікації працівників	$n_{3.3} = \frac{\chi_{ПК}^P}{\chi_3^P}$	де $\chi_{ПК}^P$ – чисельність працівників, що підвищили свою кваліфікацію протягом останніх 5 років, чол.
4. Енвіроментальний показник (груповий)	$G_4^{ЭП} = \frac{n_{4.1} \cdot a_{4.1} + n_{4.2} \cdot a_{4.2} + \dots + n_{4.8} \cdot a_{4.8} + n_{4.9} \cdot a_{4.9}}{a_{4.1} + a_{4.2} + \dots + a_{4.8} + a_{4.9}}$	n – часткові показники, a – вагові коефіцієнти часткових показників
4.1. Показник умов праці	$n_{4.1} = \frac{\chi_{МА}^P}{\chi_{\text{обш}}^P}$	де $\chi_{МА}^P$ – чисельність робітників, зайнятих механізованою й автоматизованою працею, $\chi_{\text{обш}}^P$ – загальна чисельність робітників на підприємстві, чол.
4.2. Показник виконання норм охорони праці	$n_{4.2} = \frac{M_H^P}{M_{\text{обш}}^P}$	де M_H^P – число робочих місць, відповідних до санітарно-гігієнічних норм організації й охорони праці, $M_{\text{обш}}^P$ – загальне число робочих місць на підприємстві
4.3. Показник рівня техніки безпеки	$n_{4.3} = 1 - \frac{T_{\text{тр}}}{T_B^{\text{обш}}}$	де $T_{\text{тр}}$ – число робочих днів, невідпрацьованих робітниками в результаті травматизму й профзахворювань за звітний період, $T_B^{\text{обш}}$ – загальне число днів непрацездатності за звітний період

Закінчення табл. 4.6

1	2	3
4.4. Показник стабільності кадрів	$n_{4.4} = \frac{Ч_{ст}}{Ч_{общ}}$	де $Ч_{ст}$ – чисельність працівників зі стажем роботи на даному підприємстві більше 5 років, $Ч_{общ}$ – чисельність працівників, чол.
4.5. Показник забезпеченості працівників гуртожитками	$n_{4.5} = \frac{П_{общ}^{cp}}{П_{общ}^n \cdot \beta_{общ}^3}$ $\beta_{общ}^3 = \frac{N_{уд}^3}{Ч_{общ}}$	де $П_{общ}^{cp}$ – середня площа на одного проживаючого в гуртожитку, м ² , $П_{общ}^n$ – середня площа на одного проживаючого в гуртожитку за нормативом, м ² , $\beta_{общ}^3$ – частка вдоволених заявок працівників, що очікують гуртожитки, $N_{уд}^3$ – число задовільнених заявок працівників, що очікують гуртожиток, $Ч_{общ}$ – загальна чисельність працівників, що очікують гуртожиток, чол.
4.6. Показник забезпеченості працівників житлом	$n_{4.6} = \frac{П_{жс}^{cp}}{П_{жс}^n \cdot \beta_3^{жс}}$ $\beta_3^{жс} = \frac{N_{уд}^3}{Ч_{общ}^{жс}}$	де $П_{жс}^{cp}$ – середня житлова площа на одного члена родини працівника підприємства, м ² , $П_{жс}^n$ – установлена норма житлової площі в середньому по населеному пункту, м ² , $\beta_3^{жс}$ – частка задовільнених працівників, $N_{уд}^3$ – число задовільнених заявок працівників, що очікують житло, $Ч_{общ}^{жс}$ – загальна чисельність працівників, що очікують житло, чол.
4.7. Показник забезпеченості дитячими установами	$n_{4.7} = \frac{Ч_д}{Ч_д^n}$	де $Ч_д$ – чисельність дітей працівників, забезпечених місцями в дитячих установах, чол., $Ч_д^n$ – загальна чисельність дітей, що мають потребу в дитячих установах, чол.
4.8. Показник забезпеченості медичним обслуговуванням	$n_{4.8} = \frac{N_M^n}{N_M^H}$	де N_{mn} – число відвідувань у день, на яке розрахована існуюча на підприємстві медична установа, N_M^H – число відвідувань у день, на яке розрахована існуюча на підприємстві медична установа по нормативу
4.9. Показник забезпеченості рекреаційними послугами	$n_{4.9} = \frac{Ч_{ск}}{Ч_{ск}^П}$	де $Ч_{ск}$ – чисельність працівників, які одержали від підприємства путівки у дома відпочинку, санаторії, курорти, турбази й пансіонати за звітний період, $Ч_{ск}^П$ – чисельність працівників, які відчувають потребу в путівках, визначається на підставі заяв, представлених у профком, чол.
Інтегральний показник якості МСУ	$I_{КМСУ} = \frac{G_1^{СПП} \cdot K_1 + G_2^{ЭкП} \cdot K_2 + G_3^{ККП} \cdot K_3 + G_4^{ЭнП} \cdot K_4}{K_1 + K_2 + K_3 + K_4}$	G – групові показники, K – вагові коефіцієнти групових показників

Таблиця 4.7

**Результати розрахунків групових і інтегрального показників якості
мотиваційної системи управління**

Підприємство / показник	А	В	С
1. Соціально-психологічні показники	0,73	0,72	0,71
2. Економічний показник	0,68	0,69	0,65
3. Когнітивно-компетентісний показник	0,81	0,76	0,77
4. Енвіроментальний показник	0,72	0,71	0,7
Інтегральний показник якості мотиваційної системи управління	0,735	0,72	0,707

Результати розрахунків часткових показників якості мотиваційної системи управління апробовані на підприємствах машинобудівної галузі й представлені на рис. 4.11.

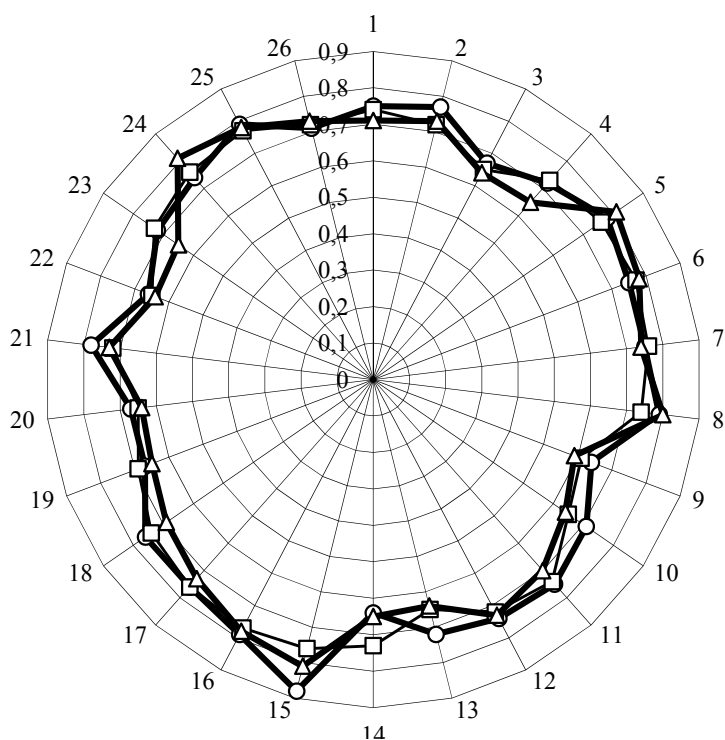


Рис. 4.11. Результати оцінки часток складових інтегрального показника якості
мотиваційної системи управління

Отримані оцінки інтегрального показника якості мотиваційної системи управління по підприємствах машинобудівної галузі належать до групи із середнім рівнем якості МСУ.

Використання інтегрального показника якості мотиваційної системи управління дозволяє зробити оцінку стану параметрів якості в різних сегментах менеджменту людських ресурсів, вишукуючи резерви підвищення продуктивності й задоволеності персоналу у внутрішньому середовищі підприємства. Крім цього з'являється можливість зіставлення результативності МСУ за окремими напрямками з більш досконалыми підприємствами та процесами створення цінності, що може бути виражене в спільних інтерактивних заходах щодо обміну досвідом, таких як тренінги, коучинг-сесії, семінари й ін. Запропонований методичний підхід до оцінки якості МСУ передбачається інтегрувати в інформаційно-аналітичний блок при створенні мотиваційної системи управління процесами створення цінності.

4.3. Методичний підхід до створення мотиваційної системи управління процесами створення цінності

Сучасні реалії господарювання створили об'єктивні передумови для орієнтації вітчизняних промислових підприємств на інтерактивні методи роботи й досягнення рівня, що відповідає світовим стандартам якості продукції. У цих умовах суттєво зростає значення питань удосконалення управління персоналом, що стосуються активізації особистісного потенціалу співробітників. Можна стверджувати, що в цей час в Україні йде активний процес становлення й розвитку нової концепції управління персоналом. Ефективність даного процесу, у силу його емпіричного характеру, у значній мірі залежить не тільки від світового рівня теорії й практики управління персоналом, але й від національних особливостей української економіки. Мотивовані й кваліфіковані співробітники стали одним з головних джерел процвітання підприємства, що актуалізувало необхідність створення ефективних мотиваційних систем, які враховують особливості самого господарюючого суб'єкта, а також його зовнішнього середовища.

Формування ефективної мотиваційної системи управління процесами створення цінності припускає: досягнення більш високої економічної ефективності результатів діяльності підприємства в цілому й діяльності з управління персоналом зокрема; консолідацію персоналу навколо загальної мети підприємства й створення умов для корпоративної солідарності працюючих; створення умов для розкриття творчого потенціалу й кар'єрного росту кожного працівника, що забезпечують найбільш ефективне виконання поставлених завдань.

Проблемам створення мотиваційних систем з метою підвищення ефективності процесів створення цінності присвячені численні наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, соціальних психологів і інших фахівців у сфері людської діяльності [30; 82; 108]. Однак застосовувані на багатьох промислових підприємствах мотиваційні системи багато в чому не відповідають теоретичним і практичним уявленням про ринкову економіку, не враховують інтереси суб'єктів праці, носять спрощений управлінський характер і не сприяють повній реалізації професійних якостей працівника, росту результативності, а, отже, і максимальному підвищенню ефективності роботи підприємства.

Існуюча на сьогоднішній день потреба промислових підприємств у створенні реально діючої мотиваційної системи управління на довгочасній основі й використанні зрозумілого інструментарію для оцінки персоналу й підрозділів актуалізує необхідність розробки й активного впровадження системи ключових показників. Система управління за допомогою ключових показників ефективності – одна з найбільш показових систем, що дозволяють привести цілі окремих співробітників у відповідність із глобальними цілями підприємства. Стандартну систему ключових показників можна представити в наступному виді: повний перелік показників підрозділу; сформульовані узагальнені показники підрозділів у формі оцінних листів; методика розрахунків, розроблена на основі моніторингу показників і встановлених на

даний період нормативів і ваги; приклади розрахунків ключових показників по кожному підрозділу [48; 136; 212].

Кожний показник повинен мати назву, визначення, установлений метод для вимірювання й порівняння й власне цільовий показник. Необхідно пам'ятати, що ключові показники ефективності потрібні для того, щоб мати можливість управляти процесом і вносити в нього зміни. При цьому вони є інструментом для організації й оцінки роботи співробітників і допомагають сфокусувати їхню увагу на досягненні цілей підприємства. Нарешті, на основі ключових показників ефективності формуються принципи мотивації для керівників структурних підрозділів. Так, виконання показників впливає на змінну (преміальну) складову загального доходу керівників структурних підрозділів підприємства. Це ключовий фактор при щорічній оцінці керівника й ухваленні рішення про зміну посадового розряду або рівня базового окладу.

Впровадження мотиваційної системи управління з інтегрованою в неї підсистемою ключових показників ефективності дозволить: підвищити ефективність бюджетування, оскільки набагато легше скласти бюджет під досягнення конкретних вимірюваних завдань; поліпшити якість персоналу, тому що система виявляє об'єктивно сильних і слабких, активізує творчість і ініціативу, бажання розвиватися, щоб бути не гірше колег; підтримати й підвищити власний статус і статус свого підрозділу; здійснити розміщення пріоритетів у власній діяльності й діяльності своїх підлеглих.

Значний внесок у розробку теорії й практики системи ключових показників внесли закордонні вчені, такі як Р. Каплан і Д. Нортон [98; 97; 99], М. Армстронг [12], П. Нівен [146; 145], Х. Рамперсад [166; 167], П. Чингос [222], С. Гроссман і інші фахівці в сфері мотивації і використання людських ресурсів. Створення мотиваційної системи управління процесами створення цінності повинне ґрунтуватися на загальновизнаній концепції «Управління продуктивністю», яка включає чотири основні компоненти: планування, коучинг (підтримка співробітника керівником, спрямована на досягнення

цілей), систему винагороди у взаємозв'язку з виконанням поставлених цілей, а також аналіз результатів діяльності співробітника, надання зворотного зв'язку.

Технологія мотивації, що базується на системі ключових показників ефективності (KPI) процесів створення цінності, одержала широке поширення на підприємствах Західної Європи й США і є, певною мірою, новою для країн пострадянського простору. Ситуація з використанням різного роду індикаторів діяльності підприємства, підтвердилася результатами застосування KPI і BSC (Balanced Scorecard, або Збалансована система показників – ЗСП) – система управління, що дозволяє менеджеру трансформувати стратегічні цілі підприємства в чіткий план оперативної діяльності підрозділів), в Україні такі дослідження навіть не проводилися.

Основна сутність побудови системи мотивації відповідно до концепції «Управління продуктивністю» полягає в тому, що на початку звітного періоду (року, кварталу, місяця) керівникам і співробітникам встановлюються цілі й завдання, за досягнення яких до основної частини заробітної плати (окладу) нараховується додаткова винагорода (премія). При цьому результативні співробітники одержують більш високу винагороду в порівнянні з нерезультативними. Якщо результативність співробітника падає, то преміальна частина заробітної плати знижується (рис. 4.12). Співробітники, що виконали завдання на рівні нижче мінімального порога, одержують тільки фіксований оклад. Усі ці виплати неможливі без організованої системи оцінки виконання роботи. Така диференціація змінних виплат стимулює співробітників на виконання поставлених завдань, сприяє втриманню цінних кадрів, концентрує увагу персоналу на важливих завданнях, підвищує відповідальність, дає можливість провести оцінку результативності діяльності співробітників.

Розглянемо умови, які повинні створюватися при побудові мотиваційної системи управління процесами створення цінності, що базується на основі управління ефективністю:

1. Розрахунки змінної частини повинні бути зрозумілі співробітникові настільки, щоб він сам міг прорахувати розмір винагороди залежно від

величини прикладених зусиль. За теорією очікувань В. Врума [303], якщо зусилля працівника відповідають винагороді, то він мотивований на виконання даного завдання або на досягнення результату. Коли співробітник не може порахувати розмір майбутньої винагороди, він не зацікавлений додавати максимум зусиль для виконання поставлених перед ним цілей і завдань. Швидше за все, такий співробітник буде працювати на середньому рівні своїх можливостей.

Річний заробіток

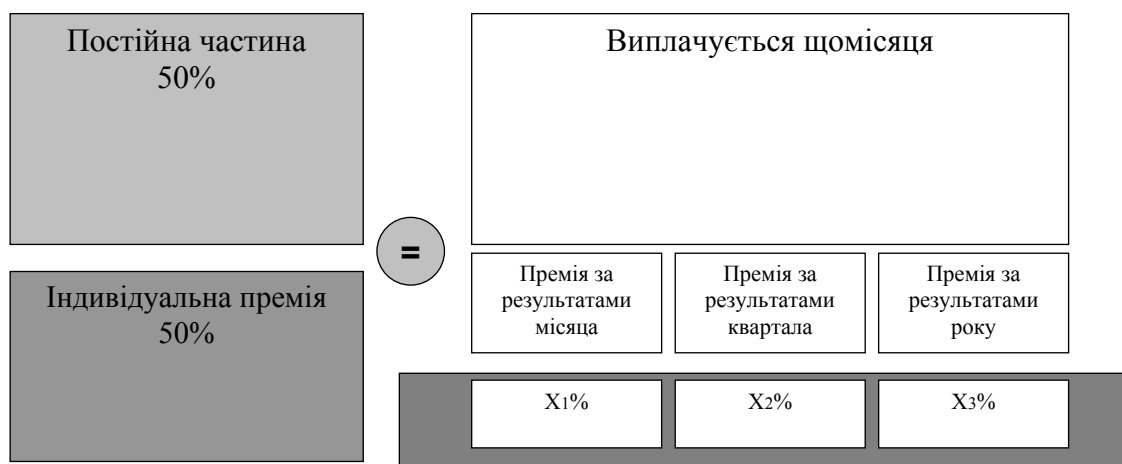


Рис. 4.12. Приклад структури заробітної плати

2. Винагорода повинна бути справедливою. За більший внесок або більшу відповідальність і результативність повинна виплачуватися й більша винагорода. Крім того, невисокий розмір змінної частини за досягнення поставлених завдань позбавляє співробітника інтересу до заохочення, у нього не виникає мотивації до більш ефективної роботи.

3. Співробітники повинні мати можливість вплинути на свою результативність шляхом придбання знань, навичок, зміни поведінки, особистих зусиль.

4. Винагорода (преміювання) повинна слідувати безпосередньо за досягненням мети або виконанням завдання. Її відстрочка знижує мотивацію співробітника.

5. Важливо звернути увагу на збалансованість колективного й індивідуального підходу. Змінна частина зарплати співробітника повинна

складатися не тільки з винагороди за індивідуальні показники, але й за досягнення командних (відділу, підприємства) результатів, що сприяє формуванню командного духу й прихильності підприємству.

6. Система оплати повинна сприяти формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці, а також виконувати вимоги чинного законодавства.

Крім того, створення мотиваційної системи управління відповідно до концепції «Управління продуктивністю» вимагає виконання основних принципів її розробки. Їхнє недотримання приводить до відсутності очікуваного результату від впровадження системи. Причому, як показує практика, на українських підприємствах невиконання навіть одного із принципів нерідко приводить до зниження ефективності всієї системи.

Функціонування мотиваційної системи управління процесами створення цінності приводить до підвищення ефективності бізнесу, якщо при її розробці й впровадженні виконані наступні основні умови [49; 48; 47]:

1. Проводяться презентація й навчання основним принципам системи «управління продуктивністю» для менеджерів вищої ланки. HR-менеджер цілком може зробити це самостійно, якщо його знань і досвіду достатньо, щоб аргументовано відповісти на запитання керівників. В іншій ситуації доцільніше запросити професійного консультанта.

2. Установлювані співробітникам цілі й завдання, від виконання яких залежить змінна частина їх заробітної плати, повинні відповідати умовам SMART (Додаток 3) [47; 77; 87].

3. Проводиться декомпозиція, або «каскадування» цілей з верхнього рівня на нижній. Цілі підприємства є цілями генерального директора, цілі підрозділу – цілями керівника підрозділу, цілі відділу – цілями керівника відділу (Додаток І).

При цьому постановка цілей навіть на нижніх рівнях відбувається відповідно до цілей та стратегії підприємства.

Перед створенням мотиваційної системи, що заснована на KPI, необхідно провести тестування, сесію стратегічного планування за участю генерального директора, топ-менеджерів і директора з персоналу, на якій спільно розробляються цілі й стратегія підприємства. Також важливо, щоб HR-менеджер пояснив керівництву необхідність постановки й декомпозиції цілей.

Постановка цілей здійснюється залежно від стилю керування на підприємстві. При авторитарному стилі їх встановлює безпосередній керівник, виходячи із цілей підприємства (підрозділу, відділу).

При демократичному стилі управління співробітники знайомляться із цілями підрозділу (відділу), а потім на їхній підставі самостійно розробляють власні цілі, які обговорюються й узгоджуються з безпосереднім керівником. Цей шлях більш витратний за часом, але, як показує практика, більш ефективний. Такий процес постановки цілей підвищує мотивацію, оскільки задіє внутрішній мотив співробітника до реалізації його амбіцій і компетенцій. Крім того, коли співробітник сам ставить цілі, він усвідомлює їх і приймає відповідальність за їхнє виконання. Якщо керівник авторитарно спускає цілі «згори», відповідальність найчастіше залишається на ньому, особливо в тих випадках, коли співробітник не згоден з поставленими йому цілями або їх плановими значеннями.

Варто звернути увагу на те, що спочатку потрібно ознайомити співробітника із цілями підприємства, відділу й допомогти йому в проведенні декомпозиції до його рівня впливу на реалізацію цілей. Важливо узгодити інтереси й цілі/завдання співробітника відповідно із цілями відділу, підрозділу. Інакше може скластися ситуація, у результаті якої йому доведеться змінювати свої плани, що може призвести до демотивації.

4. Для визначення рівня досягнення цілей встановлюються KPI.

5. У період виконання завдання керівник проводить моніторинг діяльності співробітника, забезпечує його ресурсами для виконання цілей і якщо існує потреба – надає підтримку.

6. Розробляється система відповідальності підрозділів і співробітників, система збору й обробки показників, система звітності.

7. Встановлюється чіткий зв'язок між результативністю й винагородою. Величина винагороди повинна бути сумісна із цінністю результату для підприємства.

Співробітники поділяються на категорії, для кожної з яких встановлюється період постановки цілей і відсоток преміювання до окладу (табл. 4.8) [47]. Підприємство може відступати від рекомендованих строків постановки цілей і визначати їх залежно від чисельності підприємства й специфіки бізнесу. Для великого підприємства період постановки цілей звичайно більш тривалий. Так, якщо в малому бізнесі (чисельність до 50 чоловік) [59] для категорій В та С можна встановлювати цілі строком на один місяць, то у великому бізнесі має сенс розділення даних категорій співробітників: для співробітників категорії В, що прямо впливають на бізнес-результати, рекомендується встановлювати цілі на один місяць, а для підтримуючих підрозділів – на квартал. Це пов'язане з тим, що великі підприємства мають більшу чисельність співробітників підтримуючих підрозділів, і витрати на постановку цілей і розрахунки показників для них будуть досить значними.

Таблиця 4.8

Ранжирування співробітників залежно від відсотка преміювання

Категорія	Посадове положення	Період постановки цілей
A	Топ-менеджери, керівники ключових підрозділів, від яких залежить бізнес-результат	Півроку, рік
B	Керівники й співробітники, які створюють основний бізнес-результат	Місяць, квартал
C	Керівники й співробітники так званих «підтримуючих» підрозділів або підрозділів, що надають послуги	Квартал, півроку
D	Співробітники, що не впливають на бізнес-процеси підприємства і не беруть участь у системі управління по цілям	КРІ для даних посад не розробляється

Розробка матриць цілей і ключових показників ефективності припускає реалізацію шести основних етапів (рис. 4.13):

1. Визначення цілей підприємства відповідно до принципу SMART. Розробити стратегічні цілі й узгодити їх з оперативними можна за допомогою збалансованої системи цілей і показників Р. Каплана й Д. Нортон.

Важливо перевірити, наскільки всі встановлені цілі відповідають принципу SMART – тільки в цьому випадку система буде результативна: недосяжні цілі призводять до демотивації співробітників, виконання цілей, що не дають змоги вимірювати результат швидше за все, будуть оцінюватися керівником суб'єктивно.

2. Декомпозиція цілей до рівня підрозділів, відділів, співробітників. Одна з найпоширеніших помилок – поява цілей підприємства в матриці співробітника. Це означає, що декомпозиція цілей не була проведена.

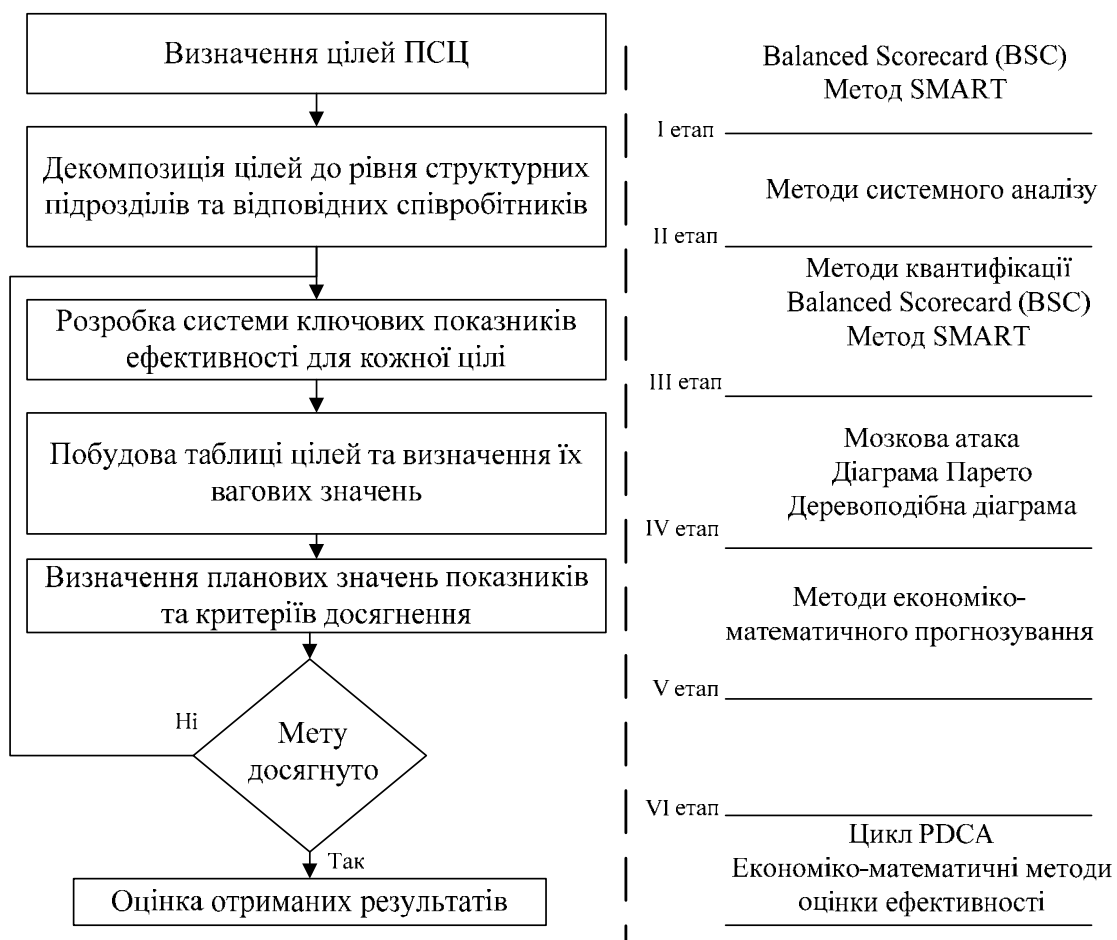


Рис. 4.13. Схема алгоритму розробки матриці цілей і ключових показників ефективності процесу створення цінності

3. Розробка KPI для кожної цілі. На основі декомпозиції цілей підприємства визначаються цілі й KPI конкретно для кожного керівника й співробітника. На одну ціль може приходиться два показники. KPI визначає ступінь виконання цілі. Особливу увагу потрібно приділити відповідності цілей підприємства й показників.

4. Побудова таблиці цілей. Визначення ваги. Створюється таблиця цілей для конкретного співробітника. Визначається KPI і вага для кожної цілі. Чим більш важлива й значима ціль для конкретного підприємства в даний період часу, тим більша вага їй надається (сумарна вага всіх цілей дорівнює 100%). Можна також урахувати й складність досягнення цілі.

5. Визначення планових значень показників. Щоб установити плановий показник, необхідні статистика або динаміка показників підприємства за попередній період. Якщо розрахунки таких показників не проводилися, то спочатку слід зібрати інформацію для статистики, і тільки потім встановлювати реальні планові показники. Завищені показники ведуть до демотивації й опору персоналу, занижені – до необ'єктивно високих премій.

6. Розробка критеріїв виконання або формули розрахунків виконання поставлених завдань. Рекомендується наступна формула розрахунків виконання цілі:

$$T = \frac{F}{P}, \quad (4.12)$$

де F – фактичне досягнення цілі; P – план досягнення цілі.

Результат за ціллю розраховується як відсоток виконання цілі й ваги даної цілі:

$$R = W_T \cdot T, \quad (4.13)$$

де W_T – вага цілі; T – виконання цілі.

Розробкою та впровадженням KPI процесу створення цінності повинен займатися досвідчений фахівець HR-відділу. Одне з основних його завдань – навчання керівників постановці цілей відповідно до принципів SMART. При

цьому фахівець із персоналу повинен уміти відкоригувати поставлені керівником цілі відповідно до вимог методики.

Крім того, завдання HR-менеджера – втягнути керівників у процес, задіяти їхні професійні знання й досвід для розробки показників і критеріїв їх вимірювання. Тільки спільні зусилля служби персоналу й усіх керівників приведуть до необхідного результату.

HR-фахівець повинен не тільки розбиратися в різних схемах і формулах розрахунків винагороди, матрицях преміювання, але й уміти вибрати оптимальний варіант для свого підприємства, виходячи зі специфіки бізнесу, етапу розвитку підприємства й процесу створення цінності. Крім того, він зобов'язаний вміти переконливо аргументувати свою позицію перед керівництвом. Якщо на підприємстві ще не було системи оплати за результатами, то рекомендується почати з першого варіанта розрахунків результативності співробітників. Хоча другий підхід більш наочний для персоналу, він складний у плануванні. Також перевагою першого підходу є те, що він визначає загальну результативність співробітника, тобто подає інформацію для ухвалення рішення про підвищення його категорії, й дозволяє оцінити зростання числа результативних співробітників у порівнянні з минулим періодом у цілому по підприємству [47].

Досить просто визначити КРІ для керівників і співробітників основних відділів, набагато важче встановити цілі й показники для підтримуючих підрозділів. Якщо працівник не бачить прямого зв'язку між фінансовими показниками й своєю діяльністю, він не буде мотивований на досягнення поставлених цілей. Тому керівникам і співробітникам підтримуючих підрозділів рекомендується встановлювати фінансові показники тільки в тих випадках, коли вони можуть на них вплинути.

Можлива структура постановки цілей і показників для підтримуючих підрозділів виглядає у такий спосіб:

1. Фінансові показники. Для фінансового директора показником може бути чистий прибуток, або EBITDA – прибуток до нарахування відсотків,

податків і амортизації. Для керівників інших підрозділів – виконання бюджету або нормативу по витратах.

2. Показники задоволеності клієнтів. Для співробітників підтримуючих служб (наприклад, керівника служби персоналу) можна розрахувати індекс задоволеності внутрішнього клієнта (у західних методиках використовується термін Customer Satisfaction Index (CSI) – індекс задоволеності клієнта. Для цього, насамперед, необхідно з'ясувати, які характеристики товару або послуги найбільш важливі клієнтам (звичайно використовуються якісні показники). При визначенні індексу задоволеності важлива наявність певних складових, що знижують суб'єктивізм розрахунків: експертна група, чіткі критерії оцінки, бальна шкала, вага кожного критерію. В експертну групу можуть входити безпосередні керівники й колеги, з якими даний співробітник взаємодіє. Так, для керівника служби персоналу це, як правило, генеральний директор і менеджери вищої ланки.

3. Показники, пов'язані з виконанням бізнес-процесів або ключових функцій. Кожна позиція передбачає свої показники. Наприклад, для менеджера з добору персоналу основним бізнес-процесом може бути ефективний і своєчасний добір кадрів. Для нього можуть бути розроблені наступні показники: відсоток закритих вакансій до їхньої загальної кількості; виконання графіка добору (відсоток закритих вакансій у строк з урахуванням складності вакансій); кількість співробітників, що пройшли випробний термін (таким чином оцінюється якість добору персоналу).

4. Показники, пов'язані з виконанням проектів. Проект, який не є постійним робочим бізнес-процесом, слід розділити на етапи й визначити, на який термін повинен бути завершений кожний етап, а також що буде вважатися його результатом.

Так, для керівника проекту з розробки постійної частини системи оплати праці на основі оцінки посад і робочих місць показниками можуть бути запланований строк розробки (кількісний показник), строк затвердження

генеральним директором «Положення про систему оплати праці» (постійної частини заробітної плати), строк впровадження.

Наведеного вище алгоритму можна дотримуватися й для створення таблиці цілей будь-якої посади підтримуючого підрозділу.

Автор роботи [47] вважає, що керівник служби персоналу повинен почати впровадження мотиваційної системи управління, що заснована на ключових показниках ефективності зі свого підрозділу, і, насамперед, зі своєї посади. При цьому необхідно не просто розробити таблиці цілей для себе й для своїх співробітників, але й переконатися на практиці в тому, що впроваджена в підрозділі система ефективна.

Як видно з таблиці 4.9, у деяких випадках виконання однієї цілі може оцінюватися за двома показниками. У такому випадку, рекомендується встановлювати вагу для кожного показника, залежно від його значимості.

Таблиця 4.9

Приклад матриці цілей для менеджера HR служби [47]

Показники	KPI	Вага, %
Виконання бюджету	Сума бюджету	20
Ріст задоволеності внутрішнього клієнта	ІЗК – індекс задоволеності керівників	20
Підвищення ефективності відбору персоналу	% закриття вакансій	18
	% співробітників, що пройшли випробний термін	12
Розробка системи винагороди	Строки розробки	20
	Строки впровадження	10

Вага показників, наведених у таблиці, не є догмою – для кожного керівника служби вона буде специфічною залежно від ситуації на підприємстві. У першу чергу рекомендується впровадити її для топ-менеджерів, а потім уже поширювати на керівників підтримуючих відділів. Приклад розробки ключових показників ефективності для заступника генерального директора з якості (Додаток І).

При розробці ключових показників ефективності важливо врахувати вплив несподіваних труднощів на поведінку співробітників, роботу суміжних підрозділів і результат бізнесу в цілому. Так, при використанні тільки

кількісних показників (обсяг продажів, кількість закритих вакансій тощо) може постраждати якість роботи співробітників: виникнуть претензії від клієнтів або буде здійснюватися неякісний добір.

Крім того, якщо показники не будуть продумані з урахуванням взаємодії різних підрозділів, то керівники відділів можуть направити свої зусилля на виконання індивідуальних показників, не піклуючись про виконання завдань, що впливають на цілі інших відділів. Наприклад, несвоєчасна або неякісна поставка матеріалів відділом закупівлі здатна привести до зриву плану виробничим підрозділом. Отже, перед розробкою показників підрозділу необхідно проаналізувати, який результат діяльності суміжних підрозділів необхідний для досягнення цілей даного підрозділу, і врахувати ці вимоги до взаємодіючих підрозділів при розробці для них ключових показників ефективності. Більш якісному проведенню даної роботи сприяє опис ключових процесів створення цінності на підприємстві.

Таким чином, слід проаналізувати можливу поведінку співробітників при використанні того або іншого показника, припустити, як він вплине на результати бізнесу в цілому, і при необхідності додати ще один, який дозволить уникнути негативного наслідку його застосування. У випадку неможливості внесення коректив – краще відмовитися зовсім від застосування даного показника в схемі винагороди.

Наявність якісних процесів створення цінності сприяє росту ефективності системи оплати за результатами. Завдання керівника департаменту управління персоналом – розуміння важливості й значимості прописаних, відповідних до реальної ситуації ключових бізнес-процесів і доведення цієї інформації до керівництва.

Також варто звернути увагу на строки виплати змінної частини (премії), які залежать від посади й звітного періоду. Менеджерам вищої ланки достатньо щорічної виплати, оскільки результати їх діяльності пов'язані в основному з фінансовими результатами підприємства за рік. Що стосується співробітників, то їх рекомендується преміювати раз на місяць, оскільки стимулюючий ефект

тим сильніше, чим менше період між результатом діяльності й виплатою винагороди [303].

Оскільки компетенції фахівця з персоналу навряд чи вистачить для прогнозування майбутньої ситуації при впровадженні тих або інших показників КРІ, він повинен залучити до процесу перевірки розроблених показників керівників підрозділів і експертів. Найпоширеніші помилки, що знижують ефективність системи наведені в (Додатку К).

Ефективне функціонування створеної мотиваційної системи управління процесами створення цінності вимагає виконання наступних правил:

1. Топ-менеджмент повинен бути зацікавлений у необхідності впровадження системи й позитивних наслідках її застосування для підприємства. Якщо менеджмент займає нейтральну позицію або не вважає проект важливим для підприємства, до проекту формується й відповідне ставлення підлеглих.

2. Зміни повинні відповідати корпоративній культурі підприємства. Проведені зміни навряд чи будуть успішними, якщо: співробітники не готові до змін; плановані нововведення не відповідають цінностям підприємства; рівень компетентності менеджерів недостатній; наявний дефіцит поваги й довіри до співробітників; відсутня культура діалогу між керівниками й підлеглими і т.д.

3. Готовність керівників лінійного рівня брати на себе відповідальність. Розуміння менеджерами того, що система зобов'язує їх відповідати за досягнення цілей і показників, є основною причиною опору при її впровадженні. Тому рекомендується вищим менеджерам проводити бесіди з лінійними керівниками.

4. Відсутність напруженої атмосфери на підприємстві, високого рівня конфліктності. Перед впровадженням системи необхідно виявити й усунути причини конфліктності.

5. Урахування етапу життєвого циклу підприємства. Для впровадження даної системи необхідні наявність статистики показників або, ще краще, їх динаміки змін. На підприємстві, що перебуває на стадії формування, а також на

стадії бурхливого росту, у співробітників не існує чіткого визначення функцій і обов'язків, не розподілена відповідальність, із труднощами визначаються точні планові значення показників, немає статистики зміни планових показників. На цьому етапі варто використовувати прості стандартні схеми винагороди, особливо для менеджерів з продаж (оклад + відсоток від обсягу виробітку + додаткові премії) [182].

Тільки наприкінці етапу інтенсивного розвитку підприємства рекомендується розробляти й пов'язувати систему винагороди з виконанням запланованих ключових показників ефективності.

На підставі визначення цілей підприємства й декомпозиції до рівня співробітника; визначення KPI і критеріїв вимірювання відповідно до поставлених цілей, реальних проблем і побудови матриць цілей для керівників і співробітників (цілі, KPI, вага, планове значення) розглянемо наступні етапи (рис. 4.14).

Розробка системи збору й обробки показників, системи звітності. Слід визначитися, який підрозділ буде відповідальним за збір показників та за їхній розрахунок. А також розробити форми звітності (бланки) і встановити строки звітності.

Розробка й обговорення проекту «Положення про оплату праці й преміюванні керівників за результатами діяльності», внесення змін (Додаток Л). Фахівець із персоналу може самостійно розробити проект «Положення про оплату праці й преміюванні керівників за результатами діяльності», а потім представити його топ-менеджерам на розгляд і узгодження. Рекомендується провести презентацію проекту для керівників, відповісти на запитання, підкреслити важливість їх участі й подяки за будь-які пропозиції з удосконалення «Положення». Усі коректування топ-менеджерів повинні бути вчасно розглянуті й обговорені, а зміни внесені до затвердження документа Генеральним директором.

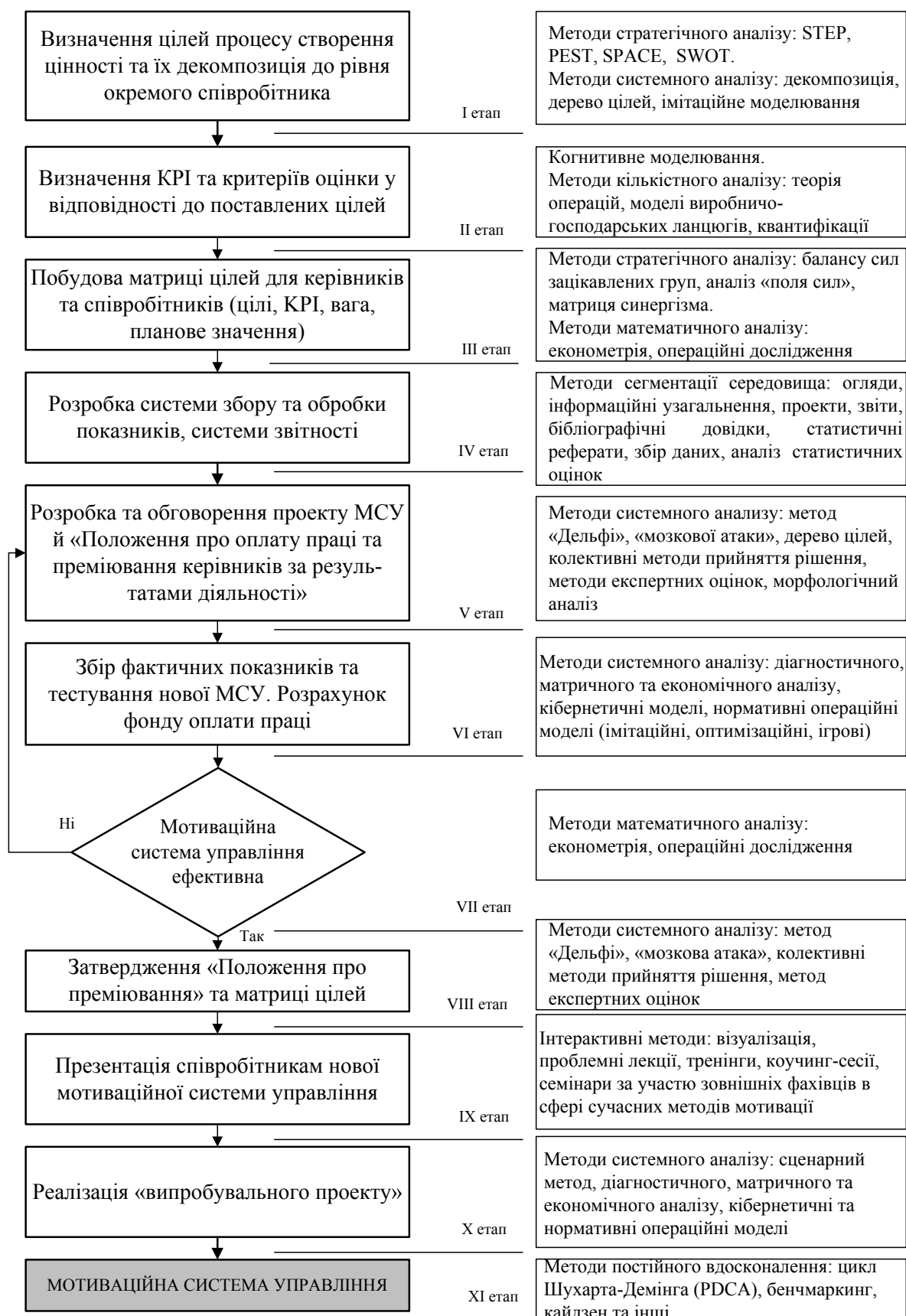


Рис. 4.14. Схема алгоритму створення мотиваційної системи управління процесом створення цінності

Збір фактичних показників і проведення тесту. Розрахунки фонду оплати праці. Перед впровадженням системи важливо провести «експеримент», тобто виконати заміри фактичних показників, прорахувати отриманий розмір фонду оплати праці. При цьому зарплата в період тесту виплачується згідно з діючим положенням.

Слід проаналізувати зміни зарплат співробітників і порівняти їх з ринковими зарплатами, при необхідності внести потрібні зміни. Бажано, щоб у співробітників, що виконали цілі на 100%, відбулося збільшення доходу як мінімум на 15%. Це стане стимулом для переходу на систему оплати праці за результатами. Ріст заробітної плати результативних співробітників компенсується її зниженням у неефективних, тобто відбудеться перерозподіл преміального фонду, а не його збільшення.

Затвердження «Положення про преміювання» і матриць цілей. У проект «Положення» вносяться рекомендації топ-менеджерів, що мають практичну цінність для підвищення ефективності системи. Особливо уважно варто віднестися до рекомендацій керівників щодо застосування показників або їх ваг. Якщо менеджерів з персоналу незрозумілі деякі пропозиції, слід уточнити їхній зміст. «Положення» узгоджується, як правило, з усіма керівниками ключових підрозділів, з фінансовим директором. Потім документ затверджується керівником підприємства.

Презентація співробітникам нової системи. Не пізніше, чим за два місяці до впровадження системи треба ознайомити співробітників (під підпис) з розділом «Положення», що стосується їхнього підрозділу (наприклад, під час проведення презентацій у кожному підрозділі або відділі). Схема оплати повинна бути зрозуміла й прозора для кожного, тому необхідно відповісти на всі питання, що цікавлять працівників, і донести позитивні сторони змін. Протягом двомісячного строку необхідно виплачувати заробітну плату за старою системою оплати праці й надавати дані щодо нової. Це дасть співробітникам можливість якщо буде потреба поміняти свою поведінку або відношення до роботи. Не всі співробітники можуть бути згодні з новою

системою оплати праці, потрібно з'ясувати причини опору, проаналізувати й дати аргументовану відповідь незадоволеним.

Здійснення «іспитового проекту». На великому підприємстві, має сенс запустити «випробний» проект, тобто спочатку впровадити дану систему на одному з них. Можна спочатку впровадити нову систему в одному з підрозділів, щоб проаналізувати результати розробки й впровадження, не повторити допущених помилок і застосувати отриманий позитивний досвід на інших підрозділах.

Періодично проведена оцінка результатів діяльності являє собою процес, у ході якого [48; 47]: оцінюються виконання цілей і завдань, KPI, а також компетенції співробітника; виявляється розрив між рівнями виразності реальної й необхідної компетенції; визначається рівень матеріальної винагороди; присвоюється нова категорія або намічається підвищення в посаді; ставляться цілі й завдання на майбутній період і визначаються пріоритети професійного розвитку, тобто формується план розвитку співробітника. Таким чином, до основних цілей оцінки результатів діяльності належать: забезпечення мотивації співробітників і контролю над виконанням цілей і завдань; моніторинг і підтримка постійної взаємодії між співробітником і його керівником; оцінка діяльності й ділових якостей співробітника на основі чітко визначених критеріїв; надання безпосередньому керівникові об'єктивної інформації для прийняття рішень про матеріальну винагороду, зміну посади співробітника (підвищенні) або категорії; обговорення нових цілей і завдань із керівником; формування плану індивідуального розвитку співробітника.

Оцінка результативності співробітника ґрунтується на оцінці виконання ключових показників ефективності кожного співробітника (з урахуванням ваги). Оцінка ділових якостей спирається на модель компетенцій (рис. 4.15), яка розробляється з урахуванням специфіки діяльності й коректується при зміні стратегії промислового підприємства. Дане коректування здійснюється на основі концепції збагачення праці (рис. 4.16), яка містить у собі положення, спрямовані на необхідність одержання нових знань в процесі кар'єрного росту.

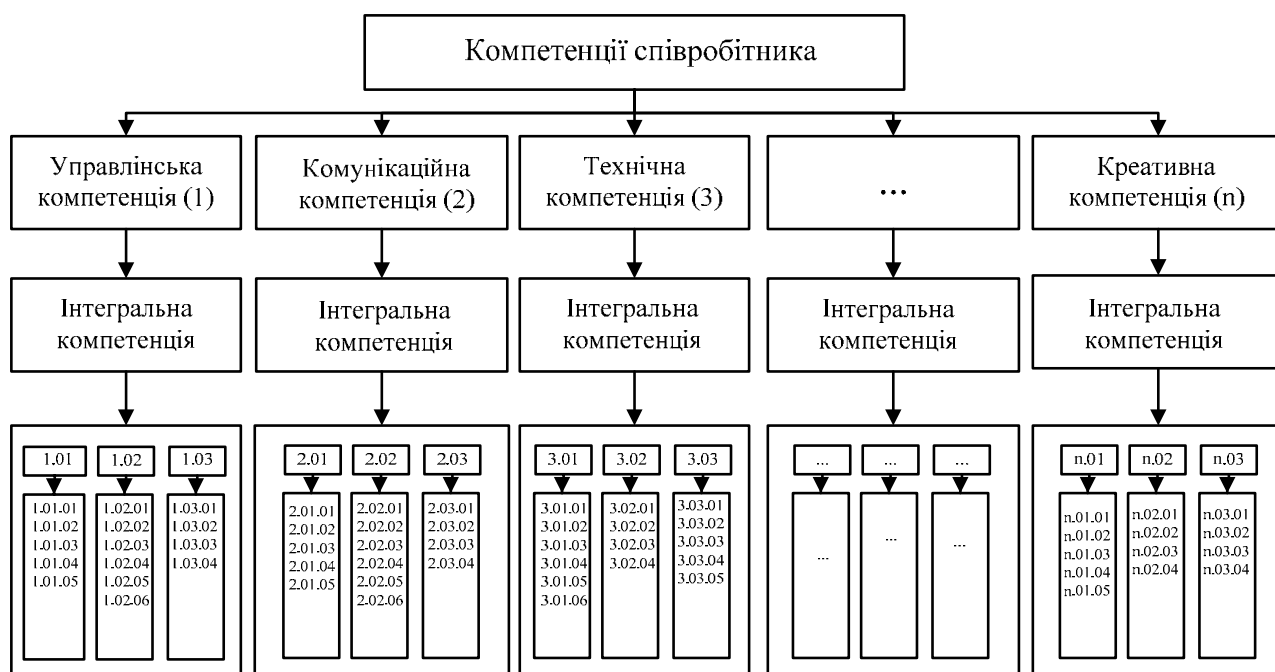


Рис. 4.15. Модель компетенції співробітника підприємства

Рішення про зміну рівня заробітної плати й переведення на іншу посаду ухвалюються за результатами оцінки співробітника. Рекомендована періодичність заходів спрямованих на аналіз результативності й компетентності співробітника – один раз на рік.

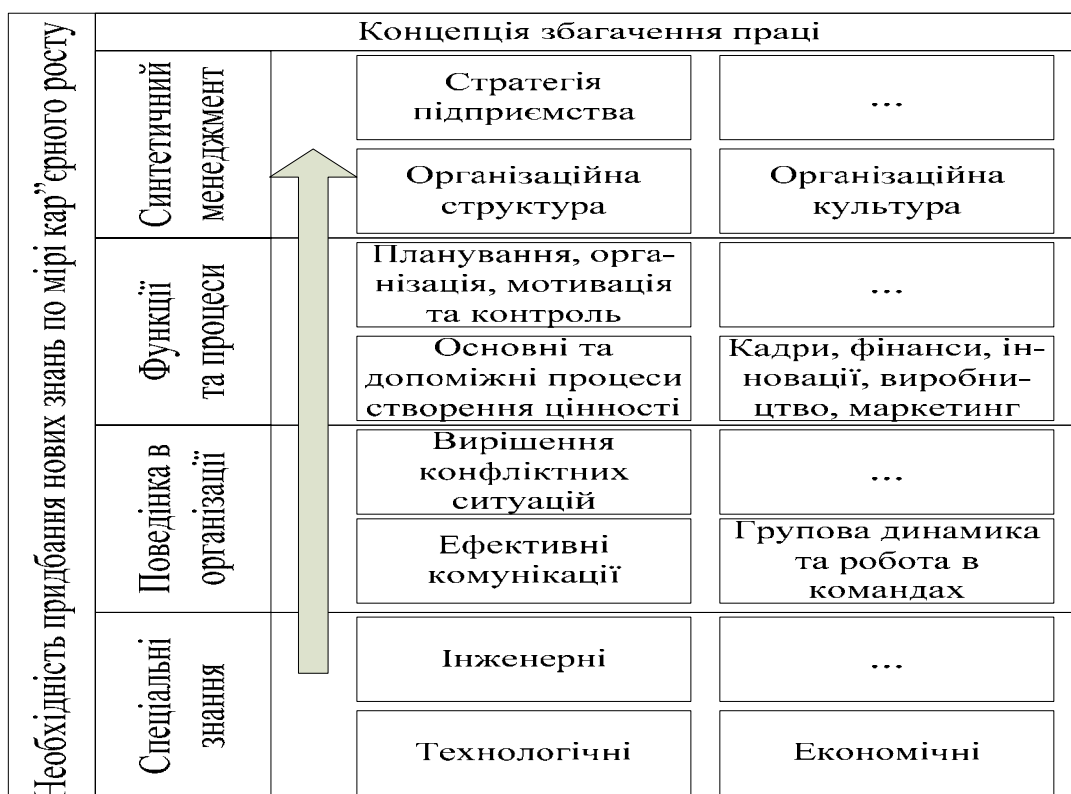


Рис. 4.16. Концепція збагачення праці

Таким чином, оцінка результативності персоналу є необхідним компонентом мотиваційної системи управління, що впливає на підвищення ефективності системи компенсацій, сприяє підвищенню довіри до керівництва, збільшенню лояльності співробітників до підприємства в цілому.

Керівник проекту зі створення мотиваційної системи управління процесами створення цінності відповідає за успішне впровадження розробленої МСУ, що вимагає значно більших зусиль, чим розробка МСУ. Буде потрібен час на навчання, презентації, консультації, доведення початкового проекту до результату ефективно працюючого інструмента. Рекомендується скласти графік виконання проекту із зазначенням етапів, періодів і строків їх виконання (рис. 4.17).

Як показано на графіку, деякі етапи проекту зі створення мотиваційної системи управління можливо здійснювати паралельно. При цьому, перш ніж переходити до наступних етапів, результати найбільш важливих етапів проекту повинні бути погоджені з керівником підприємства. Даний графік є специфічним для підприємства й повинен бути відкоректований залежно від обсягу й складності проекту (наприклад, чисельності підприємства й кількості посад, для яких розробляються KPI), а також відповідно до ресурсів, наявних у розпорядженні робочої групи проекту.

Пропонована мотиваційна система управління процесами створення цінності відповідає класичному процесу управління рис. 4.18. Система складається з керуючої й керованої підсистем. Керуюча підсистема припускає виконання чотирьох блоків функцій: інформаційно-аналітичного, параметричного, мотиваційно-інструментального й контрольного.

Робочий цикл у мотиваційній системі управління починається з аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища містить у собі процедуру бенчмаркінга мотиваційних систем управління на інших підприємствах. Процедура бенчмаркінга мотиваційних систем управління, що пропонується, містить у собі методичний підхід до оцінки якості мотиваційної системи управління (п. 4.2). При цьому невід'ємною

складовою аналізу зовнішнього середовища є аналіз потреб і очікувань споживачів, суспільства й держави з метою активної адаптації системи ключових показників ефективності до змін, що відбуваються.

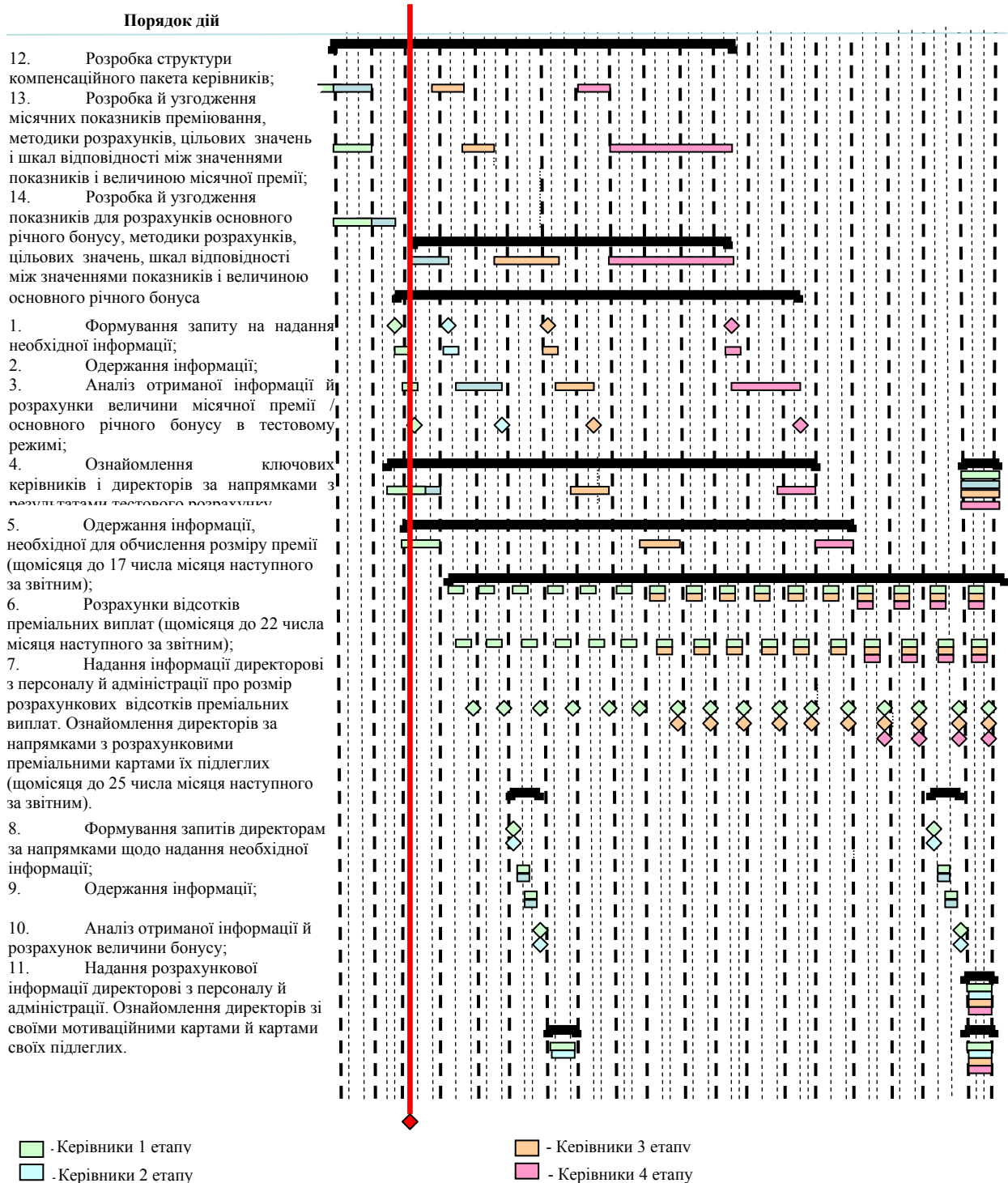


Рис. 4.17. Фрагмент графіка впровадження мотиваційної системи управління процесами створення цінності на підприємстві

Аналіз внутрішнього середовища передбачає постійний моніторинг основних мотиваційних факторів. Перелік основних мотиваційних факторів сформульований на основі аналізу науково-практичної літератури, а також проведення експертного оцінювання.

Наступною стадією функціонування інформаційно-аналітичного блоку є гармонізація отриманих на стадіях аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища даних, що припускає врахування інтересів основних зацікавлених сторін, таких, як персонал, підприємство, споживачі, суспільство, держава. На основі проведеної гармонізації у підприємства з'являється можливість урахувати потреби споживачів і суспільства в цілому, виявити тенденції їх зміни, і, на цій основі, сформулювати стратегічні цілі підприємства, а також урахувати соціо-гуманітарний аспект розвитку промислового підприємства.

Далі здійснюється функція планування параметрів (параметричний блок), яка полягає у формуванні матриці цілей мотиваційної системи управління виходячи зі стратегії розвитку підприємства в цілому й визначенні критеріїв їх досягнення, розробці програми підприємства в області розвитку людських ресурсів, визначенні й виборі основних показників якості мотиваційної системи управління, виходячи з поставлених стратегічних цілей, що передбачає вибір номенклатури основних показників ефективності й гармонізацію їх з показниками якості мотиваційної системи управління. Результатом даного процесу є структурна схема показників. Наступною стадією параметричного блоку є прогнозування, планування й нормування ключових показників ефективності, як вихідних параметрів стратегії підприємства. Перевагою розробленого процесно-суб'єктного підходу є можливість закріплення цілей і якісних ефектів за суб'єктами діяльності на різних рівнях процесної ієрархії. При цьому відбувається їх гармонічна агрегація у вигляді ключових показників ефективності й соціогуманітарних показників у систему цілей, як на рівні процесу створення цінності, так і на рівні підприємства в цілому. Проведення паралельної специфікації якісних і кількісних показників сприяє виявленню структурних взаємозв'язків між показниками.

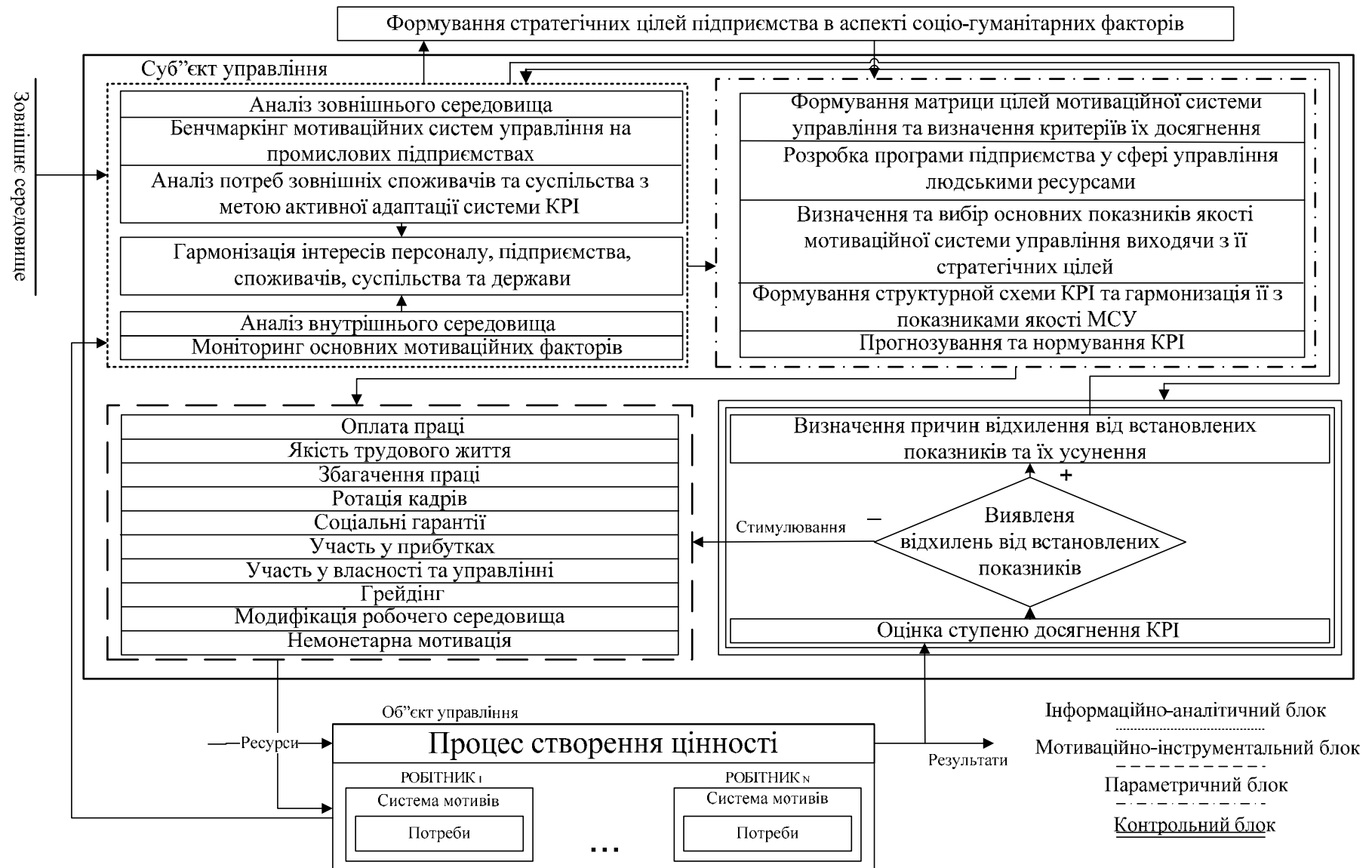


Рис. 4.18. Блок-схема мотиваційної системи управління процесами створення цінності

Наступним етапом функціонування мотиваційної системи управління є робота в рамках мотиваційно-інструментального блоку. На основі отриманої раніше інформації про мотиваційні фактори, інтереси персоналу, підприємства, а також сформульованої стратегічної цілі й структурної схеми показників здійснюється добір адекватного мотиваційного інструментарію з метою подальшого впливу на систему інтересів і потреб суб'єкта діяльності.

У результаті управлінського впливу мотиваційної системи через систему стимулів на суб'єкта діяльності, як основного носія сукупності мотивів, потреб і інтересів, ми програмуємо певну поведінку, орієнтовану на постійний ріст результативності й ефективності процесів діяльності, метою яких є створення споживчої цінності (результатів, продукції) високої якості.

Основною метою контрольного блоку є оцінка ступеня досягнення ключових показників ефективності. У випадку відсутності відхилень від установлених показників стимулюючий вплив направляється у мотиваційно-інструментальний блок і відповідні звіти в інформаційно-аналітичний. У випадку відхилення від встановлених значень показників за допомогою спеціальних методів проводиться виявлення й усунення причин відхилення ключових показників ефективності від заданого рівня. Інформація про зроблені коректування направляється в інформаційно-аналітичний блок.

Після проведених заходів щодо каналу зворотного зв'язку інформація про причини й результати збурень надходить в інформаційно-аналітичний блок і накопичується в спеціальних підрозділах підприємства. Реалізація такої схеми виявлення й усунення причин відхилення від установлених ключових показників ефективності дозволяє вчасно враховувати й реагувати на зміни в зовнішньому й внутрішньому середовищі, оперативно використовувати отриману інформацію, надає процесу управління превентивний (попереджувачий) характер. Пропонована мотиваційна система управління процесами створення цінності має циклічну природу й найбільш повно відображає сутність процесу управління продуктивністю й задоволеністю персоналу на підприємствах машинобудівної галузі.

Висновки до розділу 4

1. На основі системного походу проаналізовані існуючі у світовій практиці прийоми й способи мотивації персоналу, що дозволяє забезпечити ефективність мотиваційної системи управління процесом створення цінності за рахунок істотного розширення мотиваційного інструментарію.

2. Проведене практичне дослідження показало, що керівництво машинобудівних підприємств в умовах характерної обмеженості ресурсів не раціонально використовують існуючий потенціал мотивації персоналу, практично не приділяючи уваги соціальному й психологічному аспектам мотивації. Аналіз практичних аспектів реалізації основних методів мотивації показав, що практично всі методи мотивації персоналу використовуються неефективно, що обумовлює необхідність удосконалення методичного підходу до створення мотиваційної системи управління процесами створення цінності.

3. Запропонований методичний підхід до оцінки якості мотиваційної системи управління процесами створення цінності (на прикладі машинобудівної галузі), який дозволив за допомогою експертних методів виділити основні складові якості мотиваційної системи управління (соціально-психологічні, економічні, когнітивно-компетентісні, енвайроментальні), з наступною їхньою квантифікацією (через систему часткових кількісних показників) і інтегруванням (з використанням методу адитивної згортки).

4. На основі процесного й системного підходів, розроблений алгоритм створення мотиваційної системи управління процесами створення цінності, у рамках якого синтезований існуючий методичний інструментарій поетапного створення мотиваційної системи управління підприємством.

5. Оцінку результативності співробітника для визначення рівня його матеріальної винагороди пропонується робити на основі виконання ключових показників ефективності й розробленої моделі компетенцій співробітника, яка може коректуватися при зміні стратегії машинобудівного підприємства на основі концепції збагачення праці, що включає в себе положення, спрямовані на необхідність одержання нових знань в процесі кар'єрного росту.

ЗАКЛЮЧЕННЯ

Отримані результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання розробки теоретичних основ і методичних рекомендацій щодо створення мотиваційної системи управління процесами створення цінності. У процесі дослідження отримані такі результати:

1. Проведений термінологічний аналіз основних понять теорії мотивації дозволив уточнити й актуалізувати існуючий понятійний апарат за рахунок подальшого розвитку таких понять, як: мотивація, мотив, потреби, стимул, стимулювання, емоційний ресурс. Уточнено комплексне поняття «мотиваційна система управління», як: «сукупність інструментів і технологій, спрямованих на виявлення й використання внутрішніх спонукань і цілей працівника для досягнення стратегічних цілей підприємства», що сформувало його як цілісне поняття, а також дозволило адаптувати до потреб теорії й практики мотиваційного менеджменту.

2. Запропонований суб'єктно-процесний підхід до створення мотиваційної системи управління процесами створення цінності, що базується на міждисциплінарному підході, й спрямований на активізацію колективного суб'єкта, актуалізацію в його діяльності можливостей, мобілізацію його соціокультурного потенціалу з метою постійного вдосконалювання й підвищення ефективності процесів створення споживчої цінності.

3. Здійснена класифікація мотиваційних інструментів. На основі системного підходу проведена інтеграція існуючих у світовій практиці інструментів і методів, яка дозволяє забезпечити ефективність мотиваційної системи управління процесами створення цінності, за допомогою використання залежно від ситуації конкретних інструментальних комплексів, спрямованих на активізацію людського фактора з метою підвищення рівня продуктивності й задоволеності персоналу підприємства.

4. Розроблений методичний підхід до оцінки якості мотиваційної системи управління промисловим підприємством (на прикладі машинобудівної галузі),

який дозволив за допомогою експертних методів виділити основні складові якості мотиваційної системи управління (соціально-психологічні, економічні, когнітивно-компетентісні, енвайроментальні), з наступною їхньою квантифікацією (через систему часткових кількісних показників) і інтегруванням (з використанням методу адитивної згортки).

5. Запропонований методичний підхід до створення мотиваційної системи управління промисловим підприємством на основі процесного й системного підходів, що комплексно синтезує методи й підходи в сфері управління персоналом, а також стратегії підприємства, що ґрунтується на концепції управління продуктивністю, й інтегруючий систему ключових показників ефективності. У рамках підходу на синергетичних засадах об'єднано існуючий та запропонований методичний інструментарій поетапного створення мотиваційної системи управління процесами створення цінності.

6. В роботі запропоновано методичний підхід до формування та розвитку суб'єктно-орієнтованої мотивації інноваційно активного персоналу на підприємствах галузі, що ґрунтується на моделюванні чинників, активуючих творчу поведінку працівника в напрямку досягнення цілей підприємства. Здійснення моніторингу емоційного стану працівників, що надає можливість отримати дані про рівень актуальності існуючих потреб за емоційними проявами, та інформацію про здатність наявних засобів стимулювання задовольняти потреби працівників, що дозволяє сформувати оптимальний набір засобів мотивації в рамках програми мотивації.

7. Розроблена модель вибору засобів мотивації інноваційно активного персоналу, що визначає ймовірність отримання мотивуючого ефекту від кожного з наявних засобів мотивації шляхом оцінки емоційних переваг та моделювання їх впливу на інноваційно активний персонал на основі використання лінійного програмування і теорії ігор. Дана модель передбачає застосування математичного апарату теорії ігор та лінійного програмування для визначення зміни емоційного стану працівника та, відповідно, його творчої активності, в залежності від застосування кожного конкретного з наявних

засобів мотивації.

8. Розроблено методичні рекомендації щодо оцінки та використання засобів мотивації інноваційно активного персоналу з урахуванням емоційної складової суб'єктно-орієнтованої мотивації. Запропоновано інтерактивні форми навчання (тренінг, психодраматичний підхід) як засіб для формування та розвитку емоційної компетентності працівників підприємств.

9. Запропоновано застосування психодраматичних технік для подолання комунікаційних бар'єрів, зменшення негативних емоційних проявів в організації та пробудження спонтанності працівників як фактора, що збільшує креативність.

10. Розроблені науково-методичні рекомендації щодо формування проектних груп та виробничих бригад на основі оцінки емоційних та раціональних переваг методом багатовимірного шкалювання. Для вирішення цього завдання може бути застосована модифікована методика багатокритеріальної соціометрії з подальшим використанням для обробки даних методу багатовимірного шкалювання.

ДОДАТКИ

Додаток А

Бланк

репертуарної решітки для визначення мотиваторів працівника до творчої діяльності

										Ознака ситуації	Протилежна ознака
										- 3 - 2 - 1 0	+ 1 + 2 + 3
										Очікування результату незначне	Очікування результату велике
										Очікування винагороди незначне	Очікування винагороди велике
										Очікування задоволення незначне	Очікування задоволення велике
										Байдужість	Справедливість
										Задоволення від процесу	Цілеспрямованість
										Самостійність	Конформізм
										Підпорядкування	Домінування
										Зосередженість на собі	Альтруїзм
										Відсутність зворотного зв'язку	Зворотній зв'язок

1. виробнича ситуація, у якій Ви відчували сильне бажання діяти (почували себе мотивованими);
2. виробнича ситуація, у якій Ви відчували відсутність прагнення діяти;
3. виробнича ситуація, у якій Ви діяли успішно, нестандартно та творчо;
4. ситуація, у якій Ви спромоглися досягти найвищих результатів
5. один випадок поза роботою, пов'язаний з високим рівнем мотивації;
6. один випадок поза роботою, коли відчувалася відсутність мотивації;
7. найкраще з того, що може відбутися у Вашій роботі;
8. найгірша річ із тих, що відбуваються й можуть відбутися в їхній роботі;
9. ситуація, яка є типовою для Вашої роботи (часто повторюється);
10. Ваше сьогоднішнє самовідчуття.

Додаток Б АНКЕТА Б.1

з вивчення стану емоційного ресурсу на підприємстві

1. Оцініть в балах від 0 до 10, якою мірою, на Ваш погляд, властиві працівникам Вашої організації:

	Бали		Бали
Відхідливість		Схильність звинувачувати	
Уміння слухати		Непрощення	
Емпатія		Захист	
Сміливість		Скутість	
Гнучкість		Осуд	
Залучення		Відчуженість	

2. Якщо зобразити на шкалі вплив емоцій і інтелекту на поведінку Ваших колег, то в якому співвідношенні вони перебувають? (Позначте потрібний стовпець)

Емоції

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

Інтелект

3. Оцініть за 10-бальною шкалою, на скільки сформовані в керівництва й персоналу у Вашій організації наступні вміння: 0 балів – не сформовані, 10 – прекрасно сформовані

	Керівництво	Персонал
Розуміння себе (здатність розрізняти й інтерпретувати власні настрої, емоції, пориви, а також їх вплив на інших людей).		
Саморегуляція (здатність контролювати й направляти в бажане русло власні імпульси й пориви).		
Самомотивація (потужна пристрасть, що йде зсередини, до роботи, драйв).		
Емпатія (здатність розуміти емоційний стан інших і взаємодіяти з ними з урахуванням їх емоційних реакцій).		
Соціальна вмілість (уміння знаходити спільну мову з людьми й підтримувати відносини з ними незалежно від їхньої первісної схильності до цього)		

4. Оцініть, на Вашу думку, частоту переживання в організації за шкалою від 0 до 10 балів, де 0 балів – ніколи, 10 балів – постійно.

Емоція	Керівництво	Персонал	Емоція	Керівництво	Персонал
Хвилювання			Туга й ностальгія		
Гривога			Горі		
Страх			Веселощі		
Розпач			Зніяковілість		
Задоволення			Сум'яття		
Радість			Сором		

Продовж. дод. Б

Образ			Провина як відображення совісті		
Розчарування			Презирство		
Досада			Подив		
Гнів			Інтерес		
Несамовитість			Почуття гумору		
Сум			Емоція передчуття, здогадки		
Зневіра			Упевненість		

5. Оцініть, на Вашу думку, частоту перебування в різних емоційних станах по шкалі від 0 до 10 балів:

0 балів – ніколи, 10 балів – постійно

	Керівництво	Персонал
Стрес (стан емоційної напруженості)		
Нудьга (стан монотонії)		
Відраза (стан психічного пересичення)		
Феномен «емоційного вигоряння»		
Нейтральний емоційний фон		
Зацікавленість		

6. Оцініть частоту зустрічальності емоційних властивостей у Вашій організації по шкалі від 0 до 10 балів: 0 балів – ніколи, 10 балів – постійно

	Керівництво	Персонал
Запальність		
Глибина переживаних емоцій		
Емоційна рухливість (легкість переходу від одного емоційного стану до іншого)		
Емоційна стійкість (урівноваженість)		
Експресивність (здатність адекватно виражати свої емоції)		
Емоційність як інтегральна властивість людини (у цілому)		

Повідомите, будь ласка, деякі відомості про себе (відзначивши необхідне):

Стать: ☐ чоловіча, ☐ жіноча

Вік: ☐ до 25 років, ☐ від 25 до 35 років, ☐ від 35 до 50 років, ☐ від 50 років і більше

Освіта: ☐ вища, ☐ неповна вища, ☐ середня, ☐ середня спеціальна, ☐ інше.

Характер освіти: ☐ технічна, ☐ економічна, ☐ гуманітарна, ☐ інше.

Стаж роботи: ☐ до 3 років, ☐ від 3 до 10 років, ☐ понад 10 років

Ваш рівень в ієрархії менеджменту організації:

☐ топ-менеджер, ☐ менеджер середньої ланки, ☐ менеджер низової ланки, ☐ фахівець.

Додаток В

Таблиця В.1

**Результати кореляційного аналізу зв'язку емоційної компетентності з
виникненням емоцій у виробничій діяльності**

Емоція	Критерій r-Пірсона, рівень значущості	Емоційна компетентність керівництва	Емоційна компетентність персоналу
Хвилювання	Pearson Correlation	-0,336(**)	-0,301(**)
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,004
Тривога	Pearson Correlation	-0,308(**)	-0,313(**)
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,003
Страх	Pearson Correlation	-0,370(**)	-0,340(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001
Відчай	Pearson Correlation	-0,373(**)	-0,231(*)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,027
Задоволення	Pearson Correlation	0,295(**)	0,227(*)
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,030
Радість	Pearson Correlation	0,138	0,170
	Sig. (2-tailed)	0,192	0,107
Образа	Pearson Correlation	-0,456(**)	-0,268(*)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,010
Розчарування	Pearson Correlation	-0,468(**)	-0,272(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,009
Досада	Pearson Correlation	-0,425(**)	-0,289(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,005
Гнів	Pearson Correlation	-0,321(**)	-0,380(**)
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,000
Несамовитість	Pearson Correlation	-0,234(*)	-0,141
	Sig. (2-tailed)	0,026	0,182
Смуток	Pearson Correlation	-0,413(**)	-0,373(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
Зневіра	Pearson Correlation	-0,435(**)	-0,430(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
Нудьга та ностальгія	Pearson Correlation	-0,480(**)	-0,299(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,004
Горе	Pearson Correlation	-0,333(**)	-0,263(*)
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,012
Веселощі	Pearson Correlation	0,123	0,119
	Sig. (2-tailed)	0,244	0,261
Зніяковілість	Pearson Correlation	-0,404(**)	-0,289(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,005
Сум'яття	Pearson Correlation	-0,308(**)	-0,189
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,073
Сором	Pearson Correlation	-0,435(**)	-0,314(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002

Продовж. дод. В
Продовж. табл. В.1

Емоція	Критерій r-Пірсона, рівень значущості	Емоційна компетентність керівництва	Емоційна компетентність персоналу
Провина	Pearson Correlation	-0,347(**)	-0,294(**)
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,005
Презирство	Pearson Correlation	-0,278(**)	-0,344(**)
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,001
Подив	Pearson Correlation	-0,116	-0,068
	Sig. (2-tailed)	0,273	0,519
Інтерес	Pearson Correlation	0,249(*)	0,133
	Sig. (2-tailed)	0,017	0,208
Почуття гумору	Pearson Correlation	0,168	0,171
	Sig. (2-tailed)	0,111	0,106
Впевненість	Pearson Correlation	0,232(*)	0,116
	Sig. (2-tailed)	0,027	0,273

** Кореляція значима на 0,01 рівні (2-tailed).

* Кореляція значима на 0,05 рівні (2-tailed).

Додаток Д

Таблиця Д.1

Крок 0 (початкова матриця)

Базис	БП	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y20	y21	y22	y23	y24	y25	y26
y15	1	1	-2	3	1	0	0	2	2	3	2	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
y16	1	0	1	2	1	1	1	2	1	3	2	1	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
y17	1	1	-1	2	1	2	0	3	1	2	1	2	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
y18	1	2	-1	2	1	-1	-2	3	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
y19	1	1	-1	2	1	-1	-1	1	0	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
y20	1	0	1	2	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
y21	1	0	-2	1	0	-1	0	1	1	2	1	2	1	3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
y22	1	1	-1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
y23	1	0	-1	1	1	1	-1	2	1	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
y24	1	-1	-1	2	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
y25	1	1	1	2	1	0	1	-1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
y26	1	0	-1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
IC	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Таблиця Д.2

Крок 1

Базис	БП	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y20	y21	y22	y23	y24	y25	y26
y15	1/2	0	-3/2	2	1/2	1/2	1	1/2	3/2	2	3/2	1/2	3/2	1/2	0	1	0	0	-1/2	0	0	0	0	0	0	0	0
y16	1	0	1	2	1	1	1	2	1	3	2	1	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
y17	1/2	0	-1/2	1	1/2	5/2	1	3/2	1/2	1	1/2	3/2	1/2	1/2	1	0	0	1	-1/2	0	0	0	0	0	0	0	0
y18	1/2	1	-1/2	1	1/2	-1/2	-1	3/2	1/2	1	1/2	1/2	1/2	1/2	0	0	0	0	1/2	0	0	0	0	0	0	0	0
y19	1/2	0	-1/2	1	1/2	-1/2	0	-1/2	-1/2	0	1/2	3/2	1/2	3/2	0	0	0	0	-1/2	1	0	0	0	0	0	0	0
y20	1	0	1	2	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
y21	1	0	-2	1	0	-1	0	1	1	2	1	2	1	3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
y22	1/2	0	-1/2	-1	-1/2	3/2	1	-3/2	-1/2	-1	-1/2	1/2	1/2	1/2	0	0	0	0	-1/2	0	0	0	1	0	0	0	0
y23	1	0	-1	1	1	1	-1	2	1	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
y24	3/2	0	-3/2	3	3/2	1/2	-1	7/2	3/2	2	3/2	3/2	3/2	3/2	0	0	0	0	1/2	0	0	0	0	0	1	0	0
y25	1/2	0	3/2	1	1/2	1/2	2	-5/2	3/2	0	1/2	1/2	1/2	-1/2	0	0	0	0	-1/2	0	0	0	0	0	0	1	0
y26	1	0	-1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
IC	1/2	0	-3/2	0	-1/2	-3/2	-2	1/2	-1/2	0	-1/2	-1/2	-1/2	-1/2	-1	0	0	0	1/2	0	0	0	0	0	0	0	0

Продовж. дод. Д
Таблиця Д.3

Крок 2

Базис	БП	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y20	y21	y22	y23	y24	y25	y26
y15	1/4	0	-9/4	3/2	1/4	1/4	0	7/4	3/4	2	5/4	1/4	5/4	3/4	0	1	0	0	-1/4	0	0	0	0	0	0	-1/2	0
y16	3/4	0	1/4	3/2	3/4	3/4	0	13/4	1/4	3	7/4	3/4	3/4	9/4	0	0	1	0	1/4	0	0	0	0	0	0	-1/2	0
y17	1/4	0	-5/4	1/2	1/4	9/4	0	11/4	-1/4	1	1/4	5/4	1/4	3/4	1	0	0	1	-1/4	0	0	0	0	0	0	-1/2	0
y1	3/4	1	1/4	3/2	3/4	-1/4	0	1/4	5/4	1	3/4	3/4	3/4	1/4	0	0	0	0	1/4	0	0	0	0	0	0	1/2	0
y19	1/2	0	-1/2	1	1/2	-1/2	0	-1/2	-1/2	0	1/2	3/2	1/2	3/2	0	0	0	0	-1/2	1	0	0	0	0	0	0	0
y20	3/4	0	1/4	3/2	-1/4	-1/4	0	9/4	1/4	1	3/4	3/4	-1/4	5/4	2	0	0	0	1/4	0	1	0	0	0	0	-1/2	0
y21	1	0	-2	1	0	-1	0	1	1	2	1	2	1	3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
y22	1/4	0	-5/4	-3/2	-3/4	5/4	0	-1/4	-5/4	-1	-3/4	1/4	1/4	3/4	0	0	0	0	-1/4	0	0	0	1	0	0	-1/2	0
y23	5/4	0	-1/4	3/2	5/4	5/4	0	3/4	7/4	2	9/4	9/4	5/4	3/4	0	0	0	0	-1/4	0	0	0	0	1	0	1/2	0
y24	7/4	0	-3/4	7/2	7/4	3/4	0	9/4	9/4	2	7/4	7/4	7/4	5/4	0	0	0	0	1/4	0	0	0	0	0	1	1/2	0
y6	1/4	0	3/4	1/2	1/4	1/4	1	-5/4	3/4	0	1/4	1/4	1/4	-1/4	0	0	0	0	-1/4	0	0	0	0	0	0	1/2	0
y26	3/4	0	-7/4	3/2	3/4	3/4	0	13/4	5/4	1	7/4	3/4	7/4	5/4	0	0	0	0	1/4	0	0	0	0	0	0	-1/2	1
IC	1	0	0	1	0	-1	0	-2	1	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Таблиця Д.4

Крок 3

Базис	БП	y 1	y 2	y 3	y 4	y 5	y 6	y 7	y 8	y 9	y 10	y 11	y 12	y 13	y 14	y 15	y 16	y 17	y 18	y 19	y 20	y 21	y 22	y 23	y 24	y 25	y 26
y15	1/11	0	-16/11	13/11	1/11	-13/11	0	0	10/11	15/11	12/11	-6/11	12/11	3/11	-7/11	1	0	-7/11	-1/11	0	0	0	0	0	0	-2/11	0
y16	5/11	0	19/11	10/11	5/11	-21/11	0	0	6/11	20/11	16/11	-8/11	5/11	15/11	-13/11	0	1	-13/11	6/11	0	0	0	0	0	0	1/11	0
y7	1/11	0	-5/11	2/11	1/11	9/11	0	1	-1/11	4/11	1/11	5/11	1/11	3/11	4/11	0	0	4/11	-1/11	0	0	0	0	0	0	-2/11	0
y1	8/11	1	4/11	16/11	8/11	-5/11	0	0	14/11	10/11	8/11	7/11	8/11	2/11	-1/11	0	0	-1/11	3/11	0	0	0	0	0	0	6/11	0
y19	6/11	0	-8/11	12/11	6/11	-1/11	0	0	-6/11	2/11	6/11	19/11	6/11	18/11	2/11	0	0	2/11	-6/11	1	0	0	0	0	0	-1/11	0
y20	6/11	0	14/11	12/11	-5/11	-23/11	0	0	5/11	2/11	6/11	-3/11	-5/11	7/11	13/11	0	0	-9/11	5/11	0	1	0	0	0	0	-1/11	0
y21	10/11	0	-17/11	9/11	-1/11	-20/11	0	0	12/11	18/11	10/11	17/11	10/11	30/11	7/11	0	0	-4/11	1/11	0	0	1	0	0	0	2/11	0
y22	3/11	0	-15/11	-16/11	-8/11	16/11	0	0	-14/11	-10/11	-8/11	4/11	3/11	9/11	1/11	0	0	1/11	-3/11	0	0	0	1	0	0	-6/11	0
y23	13/11	0	1/11	15/11	13/11	7/11	0	0	20/11	19/11	24/11	21/11	13/11	6/11	-3/11	0	0	-3/11	-2/11	0	0	0	0	1	0	7/11	0
y24	17/11	0	3/11	34/11	17/11	-12/11	0	0	27/11	13/11	17/11	8/11	17/11	7/11	-9/11	0	0	-9/11	5/11	0	0	0	0	0	1	10/11	0
y6	4/11	0	2/11	8/11	4/11	14/11	1	0	7/11	5/11	4/11	9/11	4/11	1/11	5/11	0	0	5/11	-4/11	0	0	0	0	0	0	3/11	0
y26	5/11	0	-3/11	10/11	5/11	-21/11	0	0	17/11	-2/11	16/11	-8/11	16/11	4/11	-13/11	0	0	-13/11	6/11	0	0	0	0	0	0	1/11	1
IC	13/11	0	-10/11	15/11	2/11	7/11	0	0	9/11	8/11	2/11	10/11	2/11	-5/11	-3/11	0	0	8/11	-2/11	0	0	0	0	0	0	7/11	0

Продовж. дод. Д
Таблиця Д.5

Крок 4

Базис	БП	y 1	y 2	y 3	y 4	y 5	y 6	y 7	y 8	y 9	y 10	y 11	y 12	y 13	y 14	y 15	y 16	y 17	y 18	y 19	y 20	y 21	y 22	y 23	y 24	y 25	y 26
y15	9/19	0	0	37/19	9/19	-53/19	0	0	26/19	55/19	44/19	-22/19	28/19	27/19	-31/19	1	16/19	-31/19	7/19	0	0	0	0	0	0	-2/19	0
y2	5/19	0	1	10/19	5/19	-21/19	0	0	6/19	20/19	16/19	-8/19	5/19	15/19	-13/19	0	11/19	-13/19	6/19	0	0	0	0	0	0	1/19	0
y7	4/19	0	0	8/19	4/19	6/19	0	1	1/19	16/19	9/19	5/19	4/19	12/19	1/19	0	5/19	1/19	1/19	0	0	0	0	0	0	-3/19	0
y1	12/19	1	0	24/19	12/19	-1/19	0	0	22/19	10/19	8/19	15/19	12/19	-2/19	3/19	0	-4/19	3/19	3/19	0	0	0	0	0	0	10/19	0
y19	14/19	0	0	28/19	14/19	-17/19	0	0	-6/19	18/19	22/19	27/19	14/19	42/19	-6/19	0	8/19	-6/19	-6/19	1	0	0	0	0	0	-1/19	0
y20	4/19	0	0	8/19	-15/19	-13/19	0	0	1/19	-22/19	-10/19	5/19	-15/19	-7/19	39/19	0	-14/19	1/19	1/19	0	1	0	0	0	0	-3/19	0
y21	25/19	0	0	31/19	6/19	-67/19	0	0	30/19	62/19	42/19	17/19	25/19	75/19	-8/19	0	17/19	-27/19	11/19	0	0	1	0	0	0	5/19	0
y22	12/19	0	0	-14/19	-7/19	-1/19	0	0	-16/19	10/19	8/19	-4/19	12/19	36/19	-16/19	0	15/19	-16/19	3/19	0	0	0	1	0	0	-9/19	0
y23	22/19	0	0	25/19	22/19	14/19	0	0	34/19	31/19	40/19	37/19	22/19	9/19	-4/19	0	-1/19	-4/19	-4/19	0	0	0	0	1	0	12/19	0
y24	28/19	0	0	56/19	28/19	-15/19	0	0	45/19	17/19	25/19	16/19	28/19	8/19	-12/19	0	-3/19	-12/19	7/19	0	0	0	0	0	1	17/19	0
y6	6/19	0	0	12/19	6/19	28/19	1	0	11/19	5/19	4/19	17/19	6/19	-1/19	11/19	0	-2/19	11/19	-8/19	0	0	0	0	0	0	5/19	0
y26	10/19	0	0	20/19	10/19	-42/19	0	0	31/19	2/19	32/19	-16/19	29/19	11/19	-26/19	0	3/19	-26/19	12/19	0	0	0	0	0	0	2/19	1
IC	27/19	0	0	35/19	8/19	-7/19	0	0	21/19	32/19	18/19	10/19	8/19	5/19	-17/19	0	10/19	2/19	2/19	0	0	0	0	0	0	13/19	0

Таблиця Д.6

Крок 5

Базис	БП	y 1	y 2	y 3	y 4	y 5	y 6	y 7	y 8	y 9	y 10	y 11	y 12	y 13	y 14	y 15	y 16	y 17	y 18	y 19	y 20	y 21	y 22	y 23	y 24	y 25	y 26
y15	25/39	0	0	89/39	-2/13	-10/3	0	0	55/39	77/39	74/39	-37/39	11/13	44/39	0	1	10/39	-62/39	16/39	0	31/39	0	0	0	0	-3/13	0
y2	1/3	0	1	2/3	0	-4/3	0	0	1/3	2/3	2/3	-1/3	0	2/3	0	0	1/3	-2/3	1/3	0	1/3	0	0	0	0	0	0
y7	8/39	0	0	16/39	3/13	1/3	0	1	2/39	34/39	19/39	10/39	3/13	25/39	0	0	11/39	2/39	2/39	0	-1/39	0	0	0	0	-2/13	0
y1	8/13	1	0	16/13	9/13	0	0	0	15/13	8/13	6/13	10/13	9/13	-1/13	0	0	-2/13	2/13	2/13	0	-1/13	0	0	0	0	7/13	0
y19	10/13	0	0	20/13	8/13	-1	0	0	-4/13	10/13	14/13	19/13	8/13	28/13	0	0	4/13	-4/13	-4/13	1	2/13	0	0	0	0	-1/13	0
y14	4/39	0	0	8/39	-5/13	-1/3	0	0	1/39	-22/39	-10/39	5/39	-5/13	-7/39	1	0	-14/39	1/39	1/39	0	19/39	0	0	0	0	-1/13	0
y21	53/39	0	0	67/39	2/13	-11/3	0	0	62/39	118/39	82/39	37/39	15/13	151/39	0	0	29/39	-55/39	23/39	0	8/39	1	0	0	0	3/13	0
y22	28/39	0	0	-22/39	-9/13	-1/3	0	0	-32/39	2/39	8/39	-4/39	4/13	68/39	0	0	19/39	-32/39	7/39	0	16/39	0	1	0	0	-7/13	0
y23	46/39	0	0	53/39	14/13	2/3	0	0	70/39	59/39	80/39	77/39	14/13	17/39	0	0	-5/39	-8/39	-8/39	0	4/39	0	0	1	0	8/13	0
y24	20/13	0	0	40/13	16/13	-1	0	0	31/13	7/13	15/13	12/13	16/13	4/13	0	0	-5/13	-8/13	5/13	0	4/13	0	0	0	1	11/13	0
y6	10/39	0	0	20/39	7/13	5/3	1	0	22/39	23/39	14/39	32/39	7/13	2/39	0	0	4/39	22/39	-17/39	0	-11/39	0	0	0	0	4/13	0
y26	2/3	0	0	4/3	0	-8/3	0	0	5/3	-2/3	4/3	-2/3	1	1/3	0	0	-1/3	-4/3	2/3	0	2/3	0	0	0	0	0	1
IC	59/39	0	0	79/39	1/13	-2/3	0	0	44/39	46/39	28/39	25/39	1/13	4/39	0	0	8/39	5/39	5/39	0	17/39	0	0	0	0	8/13	0

Продовж. дод. Д
Таблиця Д.7

Крок 6

Базис	БП	y 1	y 2	y 3	y 4	y 5	y 6	y 7	y 8	y 9	y 10	y 11	y 12	y 13	y 14	y 15	y 16	y 17	y 18	y 19	y 20	y 21	y 22	y 23	y 24	y 25	y 26
y15	15/13	0	0	43/13	12/13	0	2	0	33/13	41/13	34/13	9/13	25/13	16/13	0	1	6/13	-6/13	-6/13	0	3/13	0	0	0	0	5/13	0
y2	7/13	0	1	14/13	28/65	0	4/5	0	51/65	74/65	62/65	21/65	28/65	46/65	0	0	27/65	-14/65	-1/65	0	7/65	0	0	0	0	16/65	0
y7	2/13	0	0	4/13	8/65	0	-1/5	1	-4/65	49/65	27/65	6/65	8/65	41/65	0	0	17/65	-4/65	9/65	0	2/65	0	0	0	0	-14/65	0
y1	8/13	1	0	16/13	9/13	0	0	0	15/13	8/13	6/13	10/13	9/13	-1/13	0	0	-2/13	2/13	2/13	0	-1/13	0	0	0	0	7/13	0
y19	12/13	0	0	24/13	61/65	0	3/5	0	2/65	73/65	84/65	127/65	61/65	142/65	0	0	24/65	2/65	-37/65	1	-1/65	0	0	0	0	7/65	0
y14	2/13	0	0	4/13	-18/65	0	1/5	0	9/65	-29/65	-12/65	19/65	-18/65	-11/65	1	0	-22/65	9/65	-4/65	0	28/65	0	0	0	0	-1/65	0
y21	25/13	0	0	37/13	87/65	0	11/5	0	184/65	281/65	188/65	179/65	152/65	259/65	0	0	63/65	-11/65	-24/65	0	-27/65	1	0	0	0	59/65	0
y22	10/13	0	0	-6/13	-38/65	0	1/5	0	-46/65	11/65	18/65	4/65	27/65	114/65	0	0	33/65	-46/65	6/65	0	23/65	0	1	0	0	-31/65	0
y23	14/13	0	0	15/13	56/65	0	-2/5	0	102/65	83/65	124/65	107/65	56/65	27/65	0	0	-11/65	-28/65	-2/65	0	14/65	0	0	1	0	32/65	0
y24	22/13	0	0	44/13	101/65	0	3/5	0	177/65	58/65	89/65	92/65	101/65	22/65	0	0	-21/65	-18/65	8/65	0	9/65	0	0	0	1	67/65	0
y5	2/13	0	0	4/13	21/65	1	3/5	0	22/65	23/65	14/65	32/65	21/65	2/65	0	0	4/65	22/65	-17/65	0	-11/65	0	0	0	0	12/65	0
y26	14/13	0	0	28/13	56/65	0	8/5	0	167/65	18/65	124/65	42/65	121/65	27/65	0	0	-11/65	-28/65	-2/65	0	14/65	0	0	0	0	32/65	1
IC	21/13	0	0	29/13	19/65	0	2/5	0	88/65	92/65	56/65	63/65	19/65	8/65	0	0	16/65	23/65	-3/65	0	21/65	0	0	0	0	48/65	0

Таблиця Д.8

Крок 7 (фінальна матриця)

Базис	БП	y 1	y 2	y 3	y 4	y 5	y 6	y 7	y 8	y 9	y 10	y 11	y 12	y 13	y 14	y 15	y 16	y 17	y 18	y 19	y 20	y 21	y 22	y 23	y 24	y 25	y 26
y15	5/3	0	0	13/3	4/3	0	4/3	10/3	7/3	17/3	4	1	7/3	10/3	0	1	4/3	-2/3	0	0	1/3	0	0	0	0	-1/3	0
y2	5/9	0	1	10/9	4/9	0	7/9	1/9	7/9	11/9	1	1/3	4/9	7/9	0	0	4/9	-2/9	0	0	1/9	0	0	0	0	2/9	0
y18	10/9	0	0	20/9	8/9	0	-13/9	65/9	-4/9	49/9	3	2/3	8/9	41/9	0	0	17/9	-4/9	1	0	2/9	0	0	0	0	-14/9	0
y1	4/9	1	0	8/9	5/9	0	2/9	-10/9	11/9	-2/9	0	2/3	5/9	-7/9	0	0	-4/9	2/9	0	0	-1/9	0	0	0	0	7/9	0
y19	14/9	0	0	28/9	13/9	0	-2/9	37/9	-2/9	38/9	3	7/3	13/9	43/9	0	0	13/9	-2/9	0	1	1/9	0	0	0	0	-7/9	0
y14	2/9	0	0	4/9	-2/9	0	1/9	4/9	1/9	-1/9	0	1/3	-2/9	1/9	1	0	-2/9	1/9	0	0	4/9	0	0	0	0	-1/9	0
y21	7/3	0	0	11/3	5/3	0	5/3	8/3	8/3	19/3	4	3	8/3	17/3	0	0	5/3	-1/3	0	0	-1/3	1	0	0	0	1/3	0
y22	2/3	0	0	-2/3	-2/3	0	1/3	-2/3	-2/3	-1/3	0	0	1/3	4/3	0	0	1/3	-2/3	0	0	1/3	0	1	0	0	-1/3	0
y23	10/9	0	0	11/9	8/9	0	-4/9	2/9	14/9	13/9	2	5/3	8/9	5/9	0	0	-1/9	-4/9	0	0	2/9	0	0	1	0	4/9	0
y24	14/9	0	0	28/9	13/9	0	7/9	-8/9	25/9	2/9	1	4/3	13/9	-2/9	0	0	-5/9	-2/9	0	0	1/9	0	0	0	1	11/9	0
y5	4/9	0	0	8/9	5/9	1	2/9	17/9	2/9	16/9	1	2/3	5/9	11/9	0	0	5/9	2/9	0	0	-1/9	0	0	0	0	-2/9	0
y26	10/9	0	0	20/9	8/9	0	14/9	2/9	23/9	4/9	2	2/3	17/9	5/9	0	0	-1/9	-4/9	0	0	2/9	0	0	0	0	4/9	1
IC	5/3	0	0	7/3	1/3	0	1/3	1/3	4/3	5/3	1	1	1/3	1/3	0	0	1/3	1/3	0	0	1/3	0	0	0	0	2/3	0

Порядок використання програми SimplexWin 3.1

Встановити програму SimplexWin.exe, переконатися, що на машині встановлений EXCEL (компонент Microsoft Office).

У закладці «Настроювання-Розмір матриці» вибрати розмір матриці, де «кількість рівнянь» відповідає m – числу умов для другого гравця, а «кількість змінних» – $(m+n)$ – сумі числа умов для першого й другого гравця.

У закладці «Настроювання-Інші» вибрати необхідний формат висновку даних (звичайні або десяткові дробки), поставити галочку «Висновок в EXCEL»

Заповнити таблицю $(m \times n)$ відповідними елементами матриці гри, в осередки, що залишилися, таблиці, починаючи $(n+1)$ зі стовпця, записати відповідні елементи одиничної матриці (всі елементи головної діагоналі дорівнюють одиниці, інші - нулю) $(n \times n)$ розміром.

У графі «Уведіть елементи функції» заповнити перші n елементів одиницями, в ті, що залишилися m (починаючи з $(n+1)$ елемента) – нулями.

Заповнену таблицю зберегти у файл текстового формату, вибравши закладку «Файл-Зберегти як». Надалі збережений файл можна завантажити, вибравши закладку «Файл-Відкрити». Вибрати *Max* й натиснути кнопку «Обчислити».

У вікні, що з'явилося, натискати кнопку «Авто» до появи вікна «Результат», у якому повідомляється про результати обчислення.

Закрити вікно «Результат» і натиснути кнопку «EXCEL», після чого з'являється файл EXCEL, у якому записані всі результати обчислень (від нульової до фінальної матриці).

У другому стовпці фінальної матриці ненульові елементи з набору $x_1, \dots, x_n$ визначають оптимальну змішану стратегію другого гравця, в останньому рядку фінальної матриці ненульові елементи з набору $x_{n+1}, \dots, x_{n+m}$ визначають оптимальну змішану стратегію першого гравця. Необхідно помножити отримані відповідні елементи на величину, зворотну ціні гри (ціна гри v – останній елемент другого стовпця фінальної матриці).

Додаток Е

Анкета

Мета анкетування – оцінка якості мотиваційної системи управління процесами створення цінності

Відповідаючи на запитання анкети, використовуйте бали (інтервал 1-5), де 5 – відповідає відповіді «так»; 4 – відповіді «скоріше так»; 3 – «скоріше ні»; 2 – «ні»; 1 – важко відповісти або не знаю.

У колонці «Фактичний стан» оцініть дійсний стан на теперішній момент; у колонці «Бажаний стан» – визначте Вашу думку із приводу того, як повинно бути. У колонці «Можливості» – оцініть можливість досягнення бажаного стану.

Таблиця Е.1

**Оцінка якості мотиваційної системи управління
процесами створення цінності**

№ з\п	Характеристика	Фактичний стан	Бажаний стан	Можливості
1	2	3	4	5
1	Висока відповідальність кожного за вчинки членів колективу			
2	Взаємна довіра й турбота			
3	Сумісність членів колективу за характером			
4	Позитивність характеру міжособистісних відносин			
5	Уміння вислухати й зрозуміти один одного			
6	Позитивність взаємин між членами колективу різного віку			
7	Дотримання вимог доцільного співвідношення в колективі людей різної статі			
8	Дотримання вимог співвідношення в колективі осіб різного віку			
9	Якість емоційного клімату в колективі			
10	Якість службових відносин			
11	Якість позаслужбових відносин			
12	Якість використання адміністративних методів управління			
13	Якість використання економічних методів управління			
14	Якість використання соціально-психологічних методів управління			

Закінчення табл. Е.1

1	2	3	4	5
15	Якість освітньо-виховних методів управління			
16	Справедливість оцінки ініціативного творчого відношення до роботи			
17	Існування чітко сформульованих загальних цілей роботи колективу			
18	Узгодженість цілей колективу й працівників			
19	Рівномірність розподілу роботи між членами колективу			
20	Стимулювання самостійності в роботі			
21	Справедливість винагороди за роботу			
22	Справедливість покарань			
23	Якість форми видачі розпоряджень			
24	Відсутність негативних стресових ситуацій			
25	Можливість задоволення Вами почуття власної гідності			
26	Можливості підтвердити Вашу індивідуальну неповторність			
27	Забезпечення умов для активізації Вас на досягнення цілей			
28	Наявність можливостей вести соціально активне життя			
29	Наявність можливостей розвивати Ваші здібності			
30	Можливості турботи про здоров'я			
31	Якість харчування			
32	Можливість отримувати освіту			
33	Забезпечення процесу зайнятості й умов праці			
34	Забезпечення житлових умов			
35	Забезпечення предметами одягу			
36	Існуюче соціальне забезпечення			
37	Існуючий вільний час і відпочинок			
38	Дотримання прав людини			

Місце роботи _____

Посада _____

Регіон, район _____

Стать _____ Вік _____ Дата заповнення _____

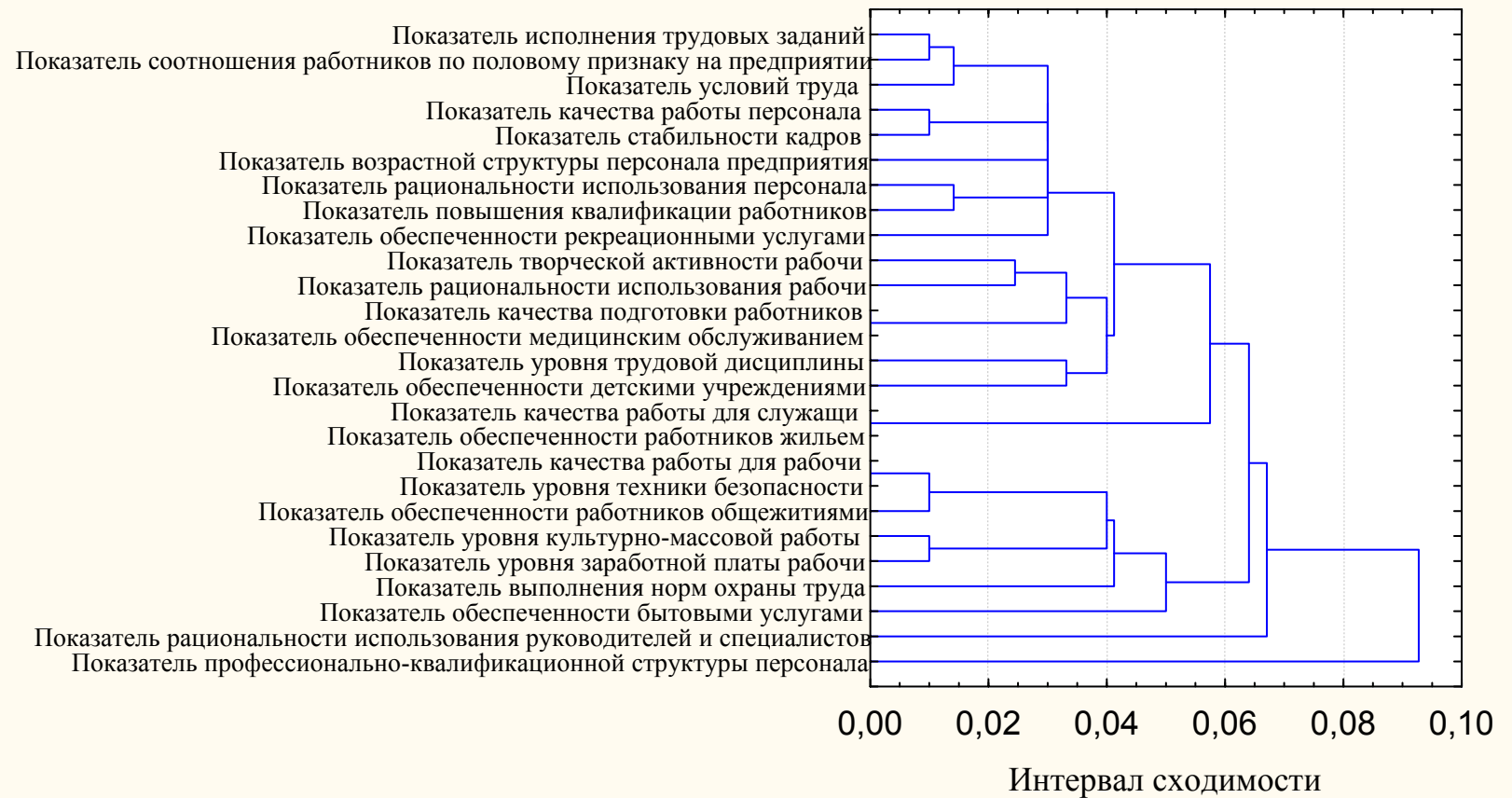


Рис. Е.2. Дендрограма кластерного аналізу результатів експертної оцінки
якості мотиваційної системи управління

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

**Результати розрахунків часткових показників інтегрального
показника якості мотиваційної системи управління по підприємствах**

Найменування показника	Підприємство «А»	Підприємство «Б»	Підприємство «В»
1.1. Показник виконання трудових завдань	0,75	0,74	0,71
1.2. Показник якості роботи персоналу	0,77	0,72	0,73
1.3. Показник якості роботи для робітників	0,67	0,65	0,64
1.4. Показник якості роботи для службовців	0,72	0,73	0,65
1.5. Показник творчої активності робітників	0,78	0,76	0,81
1.6. Показник рівня трудової дисципліни	0,75	0,77	0,78
1.7. Показник раціональності використання персоналу	0,75	0,76	0,74
1.8. Показник раціональності використання робітників	0,79	0,74	0,8
1.9. Показник раціональності використання керівників і фахівців	0,64	0,61	0,59
1.10. Показник рівня культурно-масової роботи	0,71	0,65	0,64
1.11. Показник співвідношення працівників за статеву ознакою на підприємстві	0,75	0,74	0,7
1.12. Показник вікової структури персоналу підприємства	0,74	0,72	0,73
2.1. Показник рівня заробітної плати робітників	0,72	0,65	0,64
2.2. Показник забезпеченості побутовими послугами	0,64	0,73	0,65
3.1. Показник професійно-кваліфікаційної структури персоналу	0,88	0,76	0,81
3.2. Показник якості підготовки працівників	0,79	0,77	0,78
3.3. Показник підвищення кваліфікації працівників	0,76	0,76	0,73
4.1. Показник умов праці	0,76	0,74	0,69
4.2. Показник виконання норм охорони праці	0,67	0,69	0,65
4.3. Показник рівня техніки безпеки	0,67	0,65	0,64
4.4. Показник стабільності кадрів	0,78	0,72	0,73
4.5. Показник забезпеченості працівників гуртожитками	0,66	0,65	0,64
4.6. Показник забезпеченості працівників житлом	0,72	0,73	0,65
4.7. Показник забезпеченості дитячими установами	0,74	0,76	0,81
4.8. Показник забезпеченості медичним обслуговуванням	0,79	0,77	0,78
4.9. Показник забезпеченості рекреаційними послугами	0,71	0,72	0,73

Додаток 3

Таблиця 3.1

Основні елементи методики постановки цілей SMART

Елемент	Характеристика
Specific	Специфічними для організації, підрозділу, співробітника. Специфічність цілей визначається стратегією компанії й існуючими на даному підприємстві проблемами. Тобто для кожного підприємства набір цілей, завдань буде індивідуальний
Measurable	Вимірюваними (мають певні метрики для підрахунку продуктивності). Вимірність цілей визначається наявністю критеріїв виміру, конкретних формул розрахунків. Суб'єктивний вимір керівником ступеня виконання цілей не відповідає даній вимозі. Виконання фінансових цілей виміряти досить просто, але якісні цілі вимагають розробки додаткових методик, шкал, зрозумілих як керівникові, так і співробітникові
Achievable	Досяжними, реалістичними. Недосяжні цілі приводять до зниження мотивації виконавців
Relevant	Релевантними, важливими. Нерелевантність цілей виникає в тому випадку, якщо співробітник не може вплинути на їхнє виконання
Time-based	Заснованими на встановленні чітких строків виконання

Додаток І

**Протокол робочої зустрічі по проекту розробки системи управління
за ключовими показниками ефективності для підприємства «А»
(Директор з якості – начальник ВТК)**

Цілі підрозділу	Відвантажувати клієнтам якісну продукцію згідно із замовленням Контролювати поставки сировини по якості, відсівати неякісне Контролювати технологію процесу створення цінності
Контрольовані показники	Частка відсортованої/ відбракованої продукції Частка продукції, зробленої з відхиленнями від вимог Число визнаних рекламаций по якості
Процеси в зоні відповідальності	Забезпечення якості поставок сировини й матеріалів контроль на підприємстві контроль відвантаження на підприємствах-постачальниках Забезпечення якості виробництва контроль сировини на вході у виробничі підрозділи контроль технологічного процесу контроль напівфабрикатів на виході із виробничих підрозділів контроль готової продукції на виході Управління претензійною роботою складання рекламаций по якості сировини, матеріалів, устаткування й передачі їх у комерційний відділ розгляд і вирішення питань по рекламациях на готову продукцію Видача сертифікатів на продукцію, що відвантажується Сертифікація продукції Внутрішні аудити по системі якості
Основні зв'язки з ін. підрозділами заводу	Виробничі цехи – контроль вхідних і вихідних матеріалів, складання рекламаций на неякісне встаткування Транспортний цех – питання транспортування/ вивантаження/ відвантаження, передача рекламаций для розрахунків вартості простою та ін. МТС – контроль якості деяких матеріалів, найбільш вартісних Комерційний відділ – рекламация по постачальниках і клієнтам Відділ продажів – приймання всіх вхідних замовлень (відмітка узгодження ВТК по всіх параметрах замовлення) Усі підрозділи – процеси, процедури затверджуються ВТК Участь у тендерах, коли запрошують інші служби

Додаток К

Таблиця К.1

**Типові помилки при створенні мотиваційної системи управління
процесами створення цінності***

№	Вид помилки	Характеристика
1	2	3
1.	Відсутність постановки й декомпозиції цілей	На деяких підприємствах у матриці цілей співробітника одним з показників є «чистий прибуток підприємства». Це вказує на те, що на підприємстві не проведена декомпозиція цілей до рівня співробітника, оскільки «чистий прибуток підприємства» – показник генерального директора. У цьому випадку необхідно провести декомпозицію цілі «зростання чистого прибутку підприємства» до рівня співробітника
2.	Розмитість цілей, поставлених співробітникам	Неточні формулювання цілей приводять до складності визначення показників і їх критеріїв. Наприклад, коли HR-менеджерів ставиться мета «удосконалення системи мотивації», виникає багато питань: матеріальна або нематеріальна мотивація маєтись на увазі, що означає в цьому випадку удосконалення (серйозні зміни або легке коректування)
3.	Невідповідність цілей принципу SMART	Досить часто на підприємстві ставляться цілі, які не відповідають одному або декільком обов'язковим умовам SMART: вони недосяжні, нерелевантні (співробітник не може вплинути на їхнє виконання), їх неможливо виміряти, ставляться нереальні строки їх виконання
4.	Відсутність статистики або динаміки вимірюваних показників	Заниження планових значень показників призводить до їхнього перевиконання, що відповідно веде до росту оплати праці. Завищення планових значень призводить до недосяжності цілей і, як наслідок, до демотивації співробітників. Оптимальні цифри можна одержати за допомогою аналізу статистичних даних і з урахуванням динаміки їх змін
5.	Відсутність підтримки керівника при досягненні співробітником цілей, виконанні завдань	Керівник повинен розуміти, що проблеми співробітника, пов'язані з виконанням завдань, говорять про його некомпетентність і неефективність як менеджера. Завдання менеджерів з персоналу – вчасно організувати тренінг, спрямований на навчання керівників методам ефективної взаємодії зі співробітниками. Таке навчання необхідно провести після розробки показників, але перед впровадженням системи
6.	Відсутність діалогу зі співробітником у процесі виконання цілей і обговорення виконаних цілей і KPI	Необхідно проводити моніторинг діяльності співробітника протягом усього періоду виконання цілей, обговорювати поточні результати діяльності і якщо буде потреба – надавати йому підтримку, наприклад, забезпечувати співробітника необхідними ресурсами для виконання цілей. Також важливе обговорення підсумків виконання показників

Закінчення табл. К.1

1	2	3
7.	Формальне проведення процедури оцінки за результатами	Під час оцінки слід провести аналіз причин невиконання поставлених цілей і розробити дії, які могли б запобігти повторенню подібної ситуації в майбутньому
8.	Не прописані критерії вимірювання цілей і КРІ, суб'єктивізм керівника при оцінці результатів	При відсутності критеріїв вимірювання керівник визначає, наскільки виконана мета. Найчастіше це відбувається при оцінці цілей, що складно вимірюються, для співробітників підтримуючих підрозділів. Тому не варто квапитися, важливіше ретельно продумати ясні, зрозумілі й керівникові, і співробітникові критерії вимірювання
9.	Постійна зміна цілей, КРІ і планових значень показників	Зміна цілей і показників повинна відбуватися до початку звітного періоду, про всі зміни співробітник повинен бути сповіщений. Не можна допускати зміну цілей у розрахунковому періоді
10.	Невиконання керівництвом своїх зобов'язань щодо розміру винагороди	Така ситуація приводить до демотивації й відтоку співробітників. Виникає недовіра до керівника й до самої системи. Як би згодом не удосконалилася система мотивації й винагороди, навряд чи вдасться отримати очікуваний ефект
11.	Некомпетентність керівників: нерозуміння й відсутність переконаності в результативності даної системи	Таке відношення до системи викликає в співробітників досить сильну протидію її застосуванню. Використання КРІ і вимірювання їх виконання сприяє росту відповідальності керівників і співробітників, що часто є причиною опору при її впровадженні. Адже раніше невиконання поставлених завдань можна було виправдати відсутністю або розмитістю поставлених цілей, нерозумінням з боку співробітника, невизначеністю строків і т.д. Вирішення проблеми – у навчанні керівників і презентації, на якій потрібно докладно описати переваги системи конкретно для даного підприємства. Тому рекомендується починати її впровадження із проведення корпоративного семінару для топ-менеджерів
12.	Розробка цілей і КРІ без їхнього подальшого перегляду	Необхідно переглядати цілі підрозділів і співробітників відповідно до змін зовнішнього середовища, стадії життєвого циклу, розміру підприємства, рівня розвитку системи управління, фінансових, кадрових, технологічних ресурсів та ін.

Узагальнено з використанням [47; 48; 49; 97; 98; 145; 146]

Додаток Л

ПРОЕКТ**ПОЛОЖЕННЯ**

про оплату праці й преміюванні керівників за результатами діяльності підприємства «А»

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Справжнім положенням установлюється система оплати праці й умови преміювання керівників, оплата праці яких проводиться за контрактом.

Основні терміни й визначення:

Премія – виплати керівникам грошових сум понад оклад з метою заохочення досягнутих результатів у роботі.

Показники преміювання — визначають розмір премії у відсотках до окладу й право на її одержання.

Ключові показники ефективності (КПЕ) – розрахунковий кількісний параметр, що характеризує досягнення цілей і завдань, а також ефективність процесів створення цінності підприємства.

Бонус – додаткова премія, яка виплачується наприкінці року (або, як виключення, у строк зазначений у контракті) за досягнення або перевиконання певних ключових показників ефективності.

II. ОПЛАТА ПРАЦІ

Оплата праці керівників проводиться на умовах укладеного контракту.

В оклад за контрактом включені всі види виплат: вислуга років, доплата на оздоровлення, надбавка за вчений ступінь, премія за зниження рівня захворюваності, доплата за роботу в шкідливих умовах, оплата за роботу надурочно, у вихідні й святкові дні. На розмір окладу не впливає час знаходження керівника в щорічній відпустці, відпустці по навчанню, відрядженні, відсутності через хворобу, виконанні державних або суспільних обов'язків.

У випадку зменшення або перевищення фактичного окладу над контрактним проводиться коректування заробітної плати.

III. ПРЕМІЮВАННЯ

Метою преміювання керівників є підвищення їх зацікавленості в досягненні й перевиконанні певних показників, які впливають на ефективність діяльності процесів створення цінності підприємства.

Преміювання керівників проводиться щомісячно:

для членів Правління, помічника генерального директора – за результатами роботи за поточний місяць на підставі оцінки генерального директора;

для всіх інших керівників – за підсумками роботи за попередній місяць за досягнення цільових значень ключових показників ефективності.

Додатково, один раз у рік, керівникам може проводитися виплата бонусу (передбаченого контрактом). Бонус виплачується за досягнення або перевиконання певних ключових показників ефективності.

Розмір показників преміювання, умови виплати премії й бонусів визначаються контрактом на оплату праці.

Крім зазначених у контракті ключових показників ефективності для всіх керівників установлюються наступні умови преміювання:

Дотримання техніки безпеки персоналом довіреного підрозділу.

Виконання встановленого економічного показника.

Виконання встановлених планових показників.

Виконання плану відвантаження.

Виконання встановленого рівня замовлень.

Дотримання встановленого рівня якості продукції.

Виконання функціональних обов'язків, розпоряджень, наказів.

Дотримання трудової дисципліни персоналом довіреного підрозділу.

Розрахований розмір премії й бонусу узгоджується з головним інженером (директором по напрямку) і затверджується Правлінням.

Керівникові за узгодженням з директором по напрямку надане право звернутися на адресу Правління у випадку невиконання ключового показника ефективності по незалежних від нього причинах у строк до кінця місяця наступного за звітним для ухвалення конкретного рішення по даному показникові.

Величина премії може бути зменшена наказом по підприємству, розпорядженням головного інженера, директорів по напрямках за допущені керівником порушення (відповідно до Загального положення про оплату праці й преміюванні робітників, керівників, фахівців і службовців підприємства).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» №1676-IV від 09.04.2004 // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2004. – №32. – С. 384.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» №380-IV (380-15) від 26.12.2002 // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2002. – №36. – С. 266.
3. Постанова Верховної Ради України «Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України» №916-XIV від 13.07.1999 // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1999. – №37. – С. 336.
4. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 квітня 2006 року «Про стан науково-технологічної сфери та заходи щодо забезпечення інноваційного розвитку України» №606/2006 від 11 липня 2006 р. // Офіційний вісник України. – 2006. – №28. – С. 12.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2008–2012 роки» від 6 червня 2007 р. №381-р // Офіційний вісник України. – 2007 р. – №43. – С. 65.
6. Абрамов В. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В. М. Абрамов, В. М. Данюк, А. М. Колот. – Одеса: ОКФА, 1995. – 96 с.
7. Абрамов Н. Словарь русских синонимов и сходных по смыслу выражений. – М.: Русские словари, 1999. – 432 с.
8. Автономов В. С. Модель человека в экономической науке / В. С. Автономов. – СПб.: Экономическая школа, 1998. – 230 с.
9. Анастаси А. Психологическое тестирование / А. Анастаси, С. Урбина. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
10. Андерсен Б. Анализ основной причины. Упрощенные инструменты и методы / Пер. с англ. – М.: ASQ Quality Press, 1999. – 156 с.
11. Анохин П. К. Эмоции / П. К. Анохин // Большая медицинская энциклопедия. – М.: МЕДГИЗ, 1964. – Т. 35. – С. 339–341.

12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 824 с.
13. Бандурин А. В. Деятельность корпораций. – М.: БУКВИЦА, 1999. – 600 с.
14. Безгин К.С. Создание мотивационной системы промышленного предприятия на основе субъектно-процессного подхода / К.С. Безгин // Вісник Донецького національного університету, 2009. – №1, том 2 (спецвипуск) – С. 89-96.
15. Безгин К.С. Сравнительный анализ процессного и функционального подходов к управлению предприятием / К.С. Безгин // Вісник економічної науки України, 2009. – №2 (16). – С. 3-7.
16. Безгин К.С. Исследование методов совершенствования процесса создания потребительской ценности / К.С. Безгин // Управління розвитком. Харківський національний економічний університет. Збірник наукових статей, спецвипуск, м. Харків: Вид. ХНЕУ. – № 2. – 2010. – С.98-102.
17. Безгін К.С. Методичний підхід до прийняття рішень стосовно реінжинірингу процесу створення цінності на підприємстві / К.С. Безгін // Вісник Донецького національного університету, 2010. – №1, том 1 – С. 208-212.
18. Безгин К.С. Управление качеством процесса создания потребительской ценности на предприятии / К.С. Безгин // Аналітично-інформаційний журнал «Схід», 2010. – № 3 (103). – С. 8-12.
19. Безгин К.С. Прогноз развития технологических укладов экономики Украины / К.С. Безгин // II Міжнародний Форум «Проблеми розвитку інформаційного суспільства» 12-15 жовтня 2010 р., м. Київ. Частина II. – К.: УкрІНТЕІ, 2010. – С. 12-15.
20. Безгін К.С. Аналіз інноваційних процесів створення цінності в машинобудівній галузі України / К.С. Безгін // Аналітично-інформаційний журнал «Схід», 2010. – № 4 (104). – С. 16-24.
21. Безгін К.С. Аналіз чинників опору інноваційному розвитку процесів створення цінності на підприємстві / К.С. Безгін // Збірник тез доповідей Сьомої

міжнародної науково-практичної конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів». 1-3 грудня, 2010 року. – Харків: НТУ «ХП», 2010. – С. 228-232.

22. Безгін К.С. Динамическая модель развития процесса создания ценности на предприятии / К.С. Безгін // Вісник Національного технічного університету «ХП», 2010. – №4 – С. 248-256.

23. Безгін К.С. Врахування чинників опору інноваційному розвитку процесів створення цінності на підприємстві / К.С. Безгін // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії, 2010. – №4. – С. 8-16.

24. Безгін К.С. Система категорій і понять, пов'язаних з мотивацією інноваційно активного персоналу підприємства / К.С. Безгін, І.В. Гришина, В.В. Ушкальов // Вісник Донецького національного університету, 2011. – №1. – С. 81-86.

25. Безгін К.С. Аналіз сутності поняття «потреба» в контексті ціннісно-орієнтованого підходу / К.С. Безгін, І.В. Гришина // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект, 2011. – №1. – С. 78-84.

26. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г. С. Беккер ; пер. с англ. ; сост., науч. ред., послесл. Р. И. Капелюшников; предисл. М. И. Левин. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.

27. Белопольский Н.Г. Основы производственно-хозяйственной экономики. – М.: Экономика, 1990. – 185 с.

28. Белопольский Н.Г. Энвайроника – наука будущего развития человечества / 3-е изд., перераб. и доп. – Донецк: ИЭП, 2007. – 436 с.

29. Богиня Д. П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин: Монографія / Богиня Д. П., Лисогор Л. С. та ін. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2003. – 248 с.

30. Богиня Д. П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики: Монографія / Богиня Д. П., Долгова Л. І., Куліков Г. Т. та ін. – К.: Ін-т економіки НАН України, 1997. – 320 с.
31. Богиня Д. П. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: Монографія / Богиня Д. П., Куліков Г. Т., Шамота В. М. та ін. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2001. – 420 с.
32. Бодалев А. А. Общая психодиагностика / А. А. Бодалев ; под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина. – М.: Изд. МГУ, 1988. – 304 с.
33. Бодров В. А. Психология и надежность: человек в системах управления техникой: [монография] / В. А. Бодров, В. Я. Орлов. – М.: Изд. «Институт психологии РАН», 1998. – 288 с.
34. Болт Г.Дж Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 204 с.
35. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
36. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
37. Большой энциклопедический словарь. – М.: Энциклопедия, 2000. – С. 1322.
38. Брушлинский А. В. Субъект: мышление, учение, воображение: Избранные психологические труды / А. В. Брушлинский. – М: Изд. Моск. психол.-соц. ин-та; Воронеж: МОДЭК, 2003. – 406 с.
39. Бурков В. Н. Теория активных систем: состояние и перспективы / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М.: Синтег, 1999. – 128 с.
40. Бурлачук Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. – СПб.: Питер, 2000. – 528 с.
41. Бутнік-Сіверський О. Національна політика розвитку інтелектуального капіталу з позиції глобалізації економіки / О. Бутнік-Сіверський // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2005. – №1. – С. 50–57.

42. Вайсбах Х. Эмоциональный интеллект. Душа и тело. Сознательно владейте своими чувствами. Повышайте свой эмоциональный интеллект / Х. Вайсбах, У. Дакс. – М.: ЛИК ПРЕСС, 1998. – 160 с.
43. Васильева О.Н. Модели и методы материального стимулирования (теория и практика) / Под ред. проф. В.Г. Засканова и проф. Д.А. Новикова. – М.: ЛЕНАНД, 2007. – 288 с.
44. Вельш А.Г. Управление на основе мотивации //сб. ст. «Мотивация экономической деятельности» под ред. Шаталина С.С. – М.: ВНИИСИ, 1980. – С. 18-22.
45. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала: Научное издание / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. – Харьков: Изд. «Гуманитарный Центр», 2002. – 152 с.
46. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. – М.: Прогресс, 1989. – 109 с.
47. Ветлужских Е. Разработка KPI в компании. Методические рекомендации. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 42 с.
48. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI. Инструменты для руководителей. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 88 с.
49. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 133 с.
50. Виконання наукових та науково-технічних робіт [Електронний ресурс] / Держ. ком. статистики України. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html#sg
51. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – М.: Изд. МГУ, 1990. – 288 с.
52. Виханский О. С. Менеджмент. Век XX – век XXI: сборник статей / О. С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2004. – 336 с.
53. Владимирова Л.П. Экономика труда. 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИД «Дашков и К», 2002. – 300 с.

54. Выготский Л. С. Учение об эмоциях / Л. С. Выготский // Научное наследство: собрание сочинений : [в 6-ти томах]. – Т. 6. / под ред. М. Г. Ярошевского. – М.: Педагогика, 1984. – С. 90 – 318.
55. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – Изд. 3-е, перераб. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 332 с.
56. Гельгорн Э. Эмоции и эмоциональные расстройства / Э. Гельгорн, Дж. Луфборроу. – М: Мир, 1966. – 672 с.
57. Гераськин М. И. Согласование экономических интересов в корпоративных структурах / М. И. Гераськин. – М.: ИПУ РАН, Изд. «Анко», 2005. – 293 с.
58. Глущенко В.В. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. – Железнодорожный: Крылья, 2000. – 416 с.
59. Господарський кодекс України // Офіційний вісник України. – №11. – 2003. – С. 303-458.
60. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки ; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 302 с.
61. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
62. Гришина И.В. Научно-методические подходы к формированию компетенций менеджеров / Економіка: проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць. Випуск 259: В 7 т. – Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С. 669-675.
63. Гришина І.В. Аналіз факторів мотивації державних службовців / Управління розвитком. Збірник наукових праць. – Харків: ХНЕУ. – № 8 (84). – 2010. – С. 62-65.
64. Гришина И.В. Научно-практические рекомендации относительно мотивации персонала в условиях кризиса / Вісник Донецького національного університету, Серія В: економіка і право, 2010. – №1, – С. 127-130.

65. Гришина І.В. Синтез сучасних інструментів мотивації на промислових підприємствах / Управління розвитком. Збірник наукових праць. – Харків: ХНЕУ. – № 10 (107). – 2011. – С. 206-209.
66. Губко М. В. Теория игр в управлении организационными системами / М. В. Губко, Д. А. Новиков. – М.: Синтег, 2002. – 148 с.
67. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. В 4 томах. Т. 2. – М.: Русский язык, 1979. – 799 с.
68. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
69. Дворецька Г.В. Соціологія. – К.: КНЕУ, 1999. – 340 с.
70. Джемс У. Психология / У. Джемс ; под ред. Л. А. Петровской. – М.: Педагогика, 1991. – 368 с.
71. Диксон П.Р. Управление маркетингом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ. – 1998. – 556 с.
72. Дилтс Р. НЛП: управление креативностью / Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
73. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
74. Додонов Б. И. Эмоция как ценность / Б. И. Додонов. – М.: Политиздат, 1978. – 272 с.
75. Доронин А. Теоретические основы исследования и формирования эмоционального капитала личности и организации / А. Доронин // Економіка розвитку. – 2007. – №1. – С. 41–45.
76. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
77. Доронина М.С. Управление мотивацией: монография / М.С. Доронина, Е.Г. Наумик, О.В. Соловьев. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.
78. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

79. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: Учебн. пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
80. Експертна доповідь «Україна в 2007 році: внутрішнє і зовнішнє становище та перспективи розвитку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/book/Eks_d2007/index.htm
81. Елисеева И.И. Эконометрика. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 346 с.
82. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения [монография] / А. Л. Еськов. – Донецк: НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти, 2005. – 390 с.
83. Занковский А. Н. Организационная психология / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
84. Знаков В. В. Понимание субъектом мира как проблема психологии человеческого бытия / В. В. Знаков // Проблема субъекта в психологической науке ; под ред. А. В. Брушлинского, М. И. Володиковой, В. Н. Дружинина. – М.: Изд. «Академический проект», 2000. – С. 86 – 105.
85. Иванов М. А. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса / М. А. Иванов, Д. М. Шустерман. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 392 с.
86. Иванова Е. М. Психология профессиональной деятельности / Е. М. Иванова. – М.: ПЕР СЭ, 2006. – 382 с.
87. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова – М.: Алпина Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
88. Изард К. Э. Психология эмоций / К. Э. Изард. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
89. Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2004. – 701 с.
90. Ильин Е. П. Психофизиология состояний человека / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2005. – 412 с.

91. Ильин Е. П. Эмоции и чувства / Е. П. Ильин. – СПб: Питер, 2001. – 752 с.
92. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2006. – 512 с.
93. Инженерная психология: теория, методология, практическое применение / [отв. ред. Б. Ф. Ломов, В. Ф. Рубахин, В. Ф. Венда] ; АН СССР, Ин-т психологи. – М.: Наука, 1977. – 304 с.
94. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т. С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
95. Кабаченко Т. С. Методы психологического воздействия / Т. С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 544 с.
96. Каверин С. Б. Мотивация труда / С. Б. Каверин. – М.: Изд. «Ин-т психологии РАН», 1998. – 224 с.
97. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации внедрившие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон // Пер с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 326 с.
98. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан Д. Нортон // Пер с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 216 с.
99. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан Д. Нортон // Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
100. Келлерман П. Ф. Психодрама крупным планом / П. Ф. Келлерман. – М.: Независимая фирма «Класс», 1998. – 240 с.
101. Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів / О. Кендюхов // Економіка України. – 2005. – №3. – С. 49– 56.
102. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис, пер. с англ. – [2-е изд.]. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. – 312 с.

103. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
104. Киннер Д. Клинические ролевые игры и психодрама / Д. Киннер. – М.: Независимая фирма «Класс», 1993. – 224 с.
105. Кирхлер Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер ; пер. с нем. – Харьков: Изд. «Гуманитарный Центр», 2008. – 168 с.
106. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
107. Климов Е. А. Введение в психологию труда / Е. А. Климов. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
108. Кокорев И. А. Организационный механизм мотивации персонала: Дис... к.э.н.: 08.00.05. – М., 1998. – 152 с.
109. Колот А. М. Мотивація стимулювання й оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
110. Краткий психологический словарь / сост. Л. А. Карпенко ; под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1985. – 432 с.
111. Краткий словарь по социологии /Под общ. ред. Д.М.Гвишиани, Н.И.Лапина. – М.: Политиздат, 1987. – 292 с.
112. Креативное мышление в бизнесе / [пер. с англ., ред. Н. Скворцовой]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с.
113. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер ; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XVIII, 347 с.
114. Крылов Э. И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятий / Э. И. Крылов, И. В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 384 с.
115. Куликов Г. Т. Мотивация труда наёмных работников: Монография. – 2-е изд., перераб. – К.: Ин-т демограф. и социал. исслед. НАН Украины, 2006. – 244 с.
116. Купер К. Индивидуальные различия / К. Купер ; пер. с англ. Т. М. Малютиной ; под ред. И. В. Равич-Щербо. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 528 с.

117. Кураков Л. П. Экономика и управление, финансы и право / авт.-сост. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. – М.: Вуз и школа, 2004. – 1288 с.
118. Лейтц Г. Психодрама: теория и практика. Классическая психодрама Я. Л. Морено / Г. Лейтц. – М.: Изд. группа «Прогресс», «Универс», 1994. – 352 с.
119. Леонтьев А. Н. Эмоции / А. Н. Леонтьев // Философская энциклопедия. – М.: Советская энциклопедия, 1970. – Т. 5. – С. 553.
120. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.
121. Лепейко Т. И. Проблемы мотивации творческой работы персонала / Т. И. Лепейко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. – 2003. – №59. – С. 169–177.
122. Лепский В. Е. Гуманитарные технологии информатизации общества (на примере компьютеризации управленческой деятельности) / В. Е. Лепский // Научный альманах высоких гуманитарных технологий. НОВИГУТ. Приложение к журналу «Безопасность Евразии». – 2001. – №1. – С. 132–146.
123. Лепский В. Е. Онтологии субъектно-ориентированной парадигмы социального управления и развития / В. Е. Лепский // Рефлексивные процессы и управление. Сборник материалов VI Международного симпозиума 10–12 октября 2007 г., Москва, под ред. В. Е. Лепского – М.: «Когито–Центр», 2007. – С. 59–61.
124. Лефевр В. А. Конфликтующие структуры / В. А. Лефевр. – М.: Советское радио, 1973. – 158 с.
125. Лукша П. Экономическая организация: на пути к синтетической теории / П. Лукша, М. Белоусенко // Вопросы экономики. – 2006. – №2. – С. 99–115.
126. Лутошкин А. Н. Эмоциональные потенциалы коллектива / А. Н. Лутошкин. – М.: Педагогика, 1988. – 128 с.
127. Люсин Д. В. Современные представления об эмоциональном интеллекте / Д. В. Люсин // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования ; под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. – М.: Институт психологии РАН, 2004. – С. 29–36.

128. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА–М, 1999. – 692 с.
129. Магура М. Секреты мотивации / М. Магура, М. Курбатова. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
130. Мазур Н.О. Гармонізація потреб і стимулів в системі мотивації персоналу // Вісник Українського державного університету водного господарства та природокористування. Економіка. – 2002. – Випуск 5(18). – С. 126-133.
131. Мазур Н.О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти // Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка. – 2002. – Випуск 1(14). – С. 37-46.
132. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007. – 232 с.
133. Маковеев П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: Дис... д.е.н.: 08.07.01. – К., 2000. – 334 с.
134. Маркс К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс // 2-е изд. (Т. 42) – М.: Госполитиздат, 1955. – 454 с.
135. Маслоу А. Маслоу о менеджменте / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
136. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн ; пер. с нем. – Харьков: Изд. «Гуманитарный Центр», Е. И. Высочинова, 2007. – 184 с.
137. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М: Дело, – 1992. – 702 с.
138. Микрюков В. Ю. Теория взаимодействия экономических субъектов / В. Ю. Микрюков. – [2-е изд.]. – М.: Вузовская книга, 2004. – 96 с.
139. Миротин Л. Б. Системный анализ в логистике / Л. Б. Миротин, Б. Э. Ташбаев. – М.: Экзамен, 2002. – 480 с.
140. Морено Я. Психодрама / Я. Морено ; пер. с англ. Г. Примочкиной, Е. Рачковой. – М.: Апрель Пресс, Изд. ЭКСМО–Пресс, 2001. – 528 с.

141. Наследов А. Д. SPSS 15: профессиональный статистический анализ данных / А. Д. Наследов. – СПб.: Питер, 2008. – 416 с.
142. Научная организация труда инженера / под общ. ред. В. М. Данюка. – К.: Техніка, 1981. – 166 с.
143. Немов Р. С. Психология: учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. – 4-е изд. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – Кн. 1: Общие основы психологии. – 688 с.
144. Нестерчук В.П. Организация и мотивация труда. – К.: ЕУФМСБ, 1999. – 88 с.
145. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и не прибыльных организаций / Пер. с англ.; Под ред. О. Б. Максимовой – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2005. – 336 с.
146. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 328 с.
147. Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. – Минск: Книжный Дом, 2003. – 1280 с.
148. Новиков А. М. Методология / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М.: СИНТЕГ, 2007. – 668 с.
149. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – М.: МПСИ, 2005. – 584 с.
150. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / РАН Институт русского языка имени В. В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 2000. – 944 с.
151. Орлов П. И. Основы конструирования: Справочно-методическое пособие. В 2-х кн. Кн. 1 / под ред. П. Н. Учаева. – М.: Машиностроение, 1988. – 560 с.
152. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / Л. С. Барютин и др. ; под ред. А.К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – М.: ЗАО «Изд. «Экономика», 2004. – 518 с.

153. Основы управления персоналом. Под ред. Б.М.Генкина и др. – М.: Высшая шк., 1996. – 383 с.
154. Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие / В. П. Пашуто. – М.: КНОРУС, 2005. – 320 с.
155. Петров В.В. Теории мотивации. – М.: ИД «Равновесие», 2006. – 248 с.
156. Петрова Н. И. Модели трудовой мотивации в процессе управления персоналом // Вестник нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского (серия экономика и финансы). – 2005. – №1. – С. 481–485.
157. Пиаже Ж. Избранные психологические труды / Ж. Пиаже ; пер. с англ. и фр. – М.: Международная педагогическая академия, 1994. – 680 с.
158. Познякова Л. А. Соціально-економічна модель розвитку підприємства (на прикладі залізничного транспорту) / Л. А. Познякова. – Харків: Бізнес Інформ, 1998. – 186 с.
159. Пономарёв И. П. Мотивация работой в организации / И. П. Пономарёв. – М.: Едиториал УРСС, 2004. – 224 с.
160. Попередні результати пілотного обстеження інноваційної діяльності // http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ibd/pilot_obst.htm
161. Поршнева А.Г. Управление организацией. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 648 с.
162. Пригожин А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. – М.: Интерпресс, 1995. – 296 с.
163. Проблемы субъектов в постнеклассической науке / [под ред. В. И. Аршинова и В. Е. Лепского]. – М.: Когито-Центр. – 2007. – 176 с. (Препринт / РАН. Институт философии; 2007).
164. Психология творчества / под ред. Я. А. Пономарева. – М.: Наука, 1990. – 224 с.
165. Пэйн Р. Эмоции и работа. Теории, исследования и методы применения / Р. Пэйн, К. Купер. – Харьков: Изд. «Гуманитарный Центр», 2008. – 544 с.

166. Рамперсад Х. Индивидуальная сбалансированная система показателей. / Пер с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 176 с.
167. Рамперсад Х. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 256 с.
168. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
169. Ринок праці України за 2007 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ2007/rp/presreliz/pres_1_06/arh_pr2007.html
170. Робертс Ф. С. Дискретные математические модели с приложениями к социальным, биологическим и экономическим задачам. – М.: Наука, 1986. – 496 с.
171. Рождественская Н. В. Креативность: пути развития и тренинги / Н. В. Рождественская, А. В. Толшин. – СПб.: Речь, 2006. – 320 с.
172. Ромашов О.В. Социология труда. – М.: Гардарики, 2001. – 320 с.
173. Рубинштейн С. Л. Проблемы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – М.: Педагогика, 1973. – 423 с.
174. Садовский В. Н. Смена парадигм системного мышления / В. Н. Садовский // Общесметодологические проблемы системных исследований: Ежегодник, 1998. – Ч. II. ; под ред. Д. М. Гвишиани. – М.: Эдиториал УРСС, 2001. – 140 с.
175. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.
176. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання / М. В. Семикіна. – Інститут економіки НАН України. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.
177. Сергиенко Е. А. Природа субъекта: онтологический аспект Проблема субъекта в психологической науке / Е. А. Сергиенко ; под ред. А. В. Брушлинского, М. И. Володиковой, В. Н. Дружинина. – М.: Изд. «Академический проект», 2000. – С. 184–203.

178. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии / Е. В. Сидоренко. – СПб.: ООО «Речь», 2000. – 350 с.
179. Сидоренко Е. Тренинги эмоционального менеджмента [Электронный ресурс] / Е. Сидоренко. – Режим доступа: <http://www.arsenal-hr.ru/library/71>.
180. Симонов П. В. Мотивированный мозг / П. В. Симонов. – М.: Наука, 1987. – 272 с.
181. Симонов П. В. Эмоциональный мозг / П. В. Симонов. – М.: Наука, 1981. – 216 с.
182. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: Курс лекцій / В. П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
183. Смирницкий Е. К. Экономические показатели бизнеса: справочно-методическое пособие / Е. К. Смирницкий. – М.: Экзамен, 2002. – 512 с.
184. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М: Соцэкгиз, 1962. – 684 с.
185. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров; редкол.: А. А. Гусев и др. – Изд. 4-е. – М.: Советская энциклопедия, 1987. – 1600 с.
186. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том первый. – М.: «Издатцентр», 1997. – 584 с.
187. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
188. Соломин И. Л. Психосемантическая диагностика скрытой мотивации: методическое руководство / И. Л. Соломин. – СПб.: ИМАТОН, 2001. – 112 с.
189. Стоу Б. М. Антология организационной психологии / Б. М. Стоу ; пер. с англ. С. Е. Пале. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 712 с.
190. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: В 3 т. / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семіноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки. – 564 с.

191. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
192. Табахарнюк М.О. Про використання системного підходу до опису процесів мотивації // Проблеми управління інноваційною діяльністю. № 4. Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів: ІРД, 2002. – С. 118-131.
193. Тарарухина М. И. Техника репертуарных решеток Дж. Келли / М. И. Тарарухина, М. В. Ионцева // Социология. – 1997. – №8. – 114–138.
194. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. «Менеджмент». – 2003. – №4. – С. 148.
195. Тихонравов Ю. В. Теория управления / Ю. В. Тихонравов. – М.: Вестник, 1997. – 336 с.
196. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 224 с.
197. Узнадзе Д. Н. Психологические исследования / Д. Н. Узнадзе. – М.: Наука, 1966. – 450 с.
198. Україна в 2007 році: щорічні оцінки суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку / за заг. ред. Ю. Г. Рубана. – К.: НІСД, 2007. – 538 с.
199. Управление персоналом / Под ред. Б.Ю. Сербиновского. М.: «Издательство Приор», 1999. – 432 с.
200. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Издательство ЭКМОС, 2000. – 352 с.
201. Ушкальов В. В. Побудова моделі управління емоційним ресурсом в процесі організаційного розвитку для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / В. В. Ушкальов // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Управління інноваційним розвитком підприємств України в умовах світових інтеграційних процесів» 9 – 10 листопада 2007 року. – Дніпропетровськ, 2007. – Т. 5. – С. 57–59.

202. Ушкальов В. В. Особливості мотивації інноваційно активного персоналу на підприємствах машинобудівної галузі / В. В. Ушкальов, А. М. Григоренко // Гуманізація соціального управління. Тези доповідей всеукраїнської науково-практичної конференції 29 квітня 2008 року. – Харків: ФОП Александрова К. М., 2008. – С. 178–183.
203. Ушкальов В. В. Суб'єктно-орієнтований підхід до забезпечення організаційного розвитку / В. В. Ушкальов // Економіка розвитку. – 2006. – №4. – С. 85–87.
204. Фасхиев Х.А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности грузовых автомобилей // Методы менеджмента качества, №3. – 2001. – С. 24-28.
205. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток промисловості України: тенденції та закономірності.// Актуальні проблеми економіки. – №3. – 2007. – С. 82–97.
206. Федулова Л. І. Перспективи інноваційного розвитку промисловості України / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 2. – С. 58–77.
207. Федулова Л. Розвиток національної інноваційної системи України / Л. Федулова, М. Пашута // Економіка України. – 2005. – №4. – С. 35–47.
208. Философский словарь / Под ред. И. Т. Фролова. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Республика, 2001. – 719 с.
209. Философский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.
210. Франселла Ф. Новый метод исследования личности: Руководство по репертуарным личностным методикам / Ф. Франселла, Д. Баннистер ; общ. ред. и предисл. Ю. М. Забродина и В. И. Похилько. – М.: Прогресс, 1987. – 234 с.
211. Фрейре П. Педагогика пригноблених / П. Фрейде ; пер. з англ. – К.: Юніверс, 2003. – 168 с.
212. Фридаг Х.Р. Сбалансированная система показателей. Руководство по внедрению. – М.: Омега-Л, 2006. – 267 с.
213. Фромм Э. Иметь или быть? – К.: Ника-Центр, 1998. – 400 с.

214. Хаєт Г.Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды / Г.Л. Хаєт, А.Л. Еськов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. – 554 с.
215. Хайэм А. Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями / А. Хайэм ; пер. с англ. П. В. Шубаев. – М.: Вершина, 2006. – 304 с.
216. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер, Смысл, 2003. – 864 с.
217. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу. – Харьков: Изд. «Гуманитарный Центр», 2007. – 392 с.
218. Чаудхури А. Эмоции и рассудок. Их влияние на поведение потребителя / А. Чаудхури ; пер. с англ. О. Б. Дутовой. – М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. – 256 с.
219. Червінська Л.П. Мотивація персоналу в менеджменті : стан, проблеми, напрями розвитку. – К.: Правда Ярославичів, 1997. – 203 с.
220. Червінська Л.П. Основи мотивації в менеджменті. – Суми: Мрія-1 ЛТД, 1997. – 192 с.
221. Червінська Л.П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. – К. : Правда Ярославичів, 1998. – 254 с.
222. Чингос П. Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США / П. Т. Чингос ; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 416 с.
223. Шапиро С.А. Мотивация. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 150 с.
224. Шемаєва Л.Г. Стратегічне планування економічної безпеки соціально-економічного розвитку машинобудівного підприємства (когнітивний підхід): Монографія / Л.Г. Шемаєва, В.М. Логвин. – Х.: ХНЕУ, 2008. – 226 с.
225. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства з зовнішнім середовищем : наукове видання / Л. Г. Шемаєва. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 314 с.

226. Шемаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін, Наумік К.Г., Ушкальов В.В. Харків: Вид. ХНЕУ.– 2009. – 240 с.
227. Шинкаренко В.Г. Управление результатами деятельности работников АТП. – Харьков: Изд-во ХГАДТУ, 1999. – 143 с.
228. Шо Р. Б. Ключи к доверию в организации / Р. Б. Шо. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
229. Этимологический словарь русского языка. – СПб.: ООО «Полиграфуслуги», 2005. – 432 с.
230. Яроцкий А. И. Эмоции человека в нормальных и стрессорных условиях / А. И. Яроцкий, Ф. П. Космолинский, А. К. Попов ; под общ. ред. А. И. Яроцкого, И. А. Криволапчука. – Гродно: ГрГУ, 2001. – 494 с.
231. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади : монографія / О. М. Ястремська. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 488 с.
232. Ackoff R. L. On purposeful systems / R. L. Ackoff, F. E. Emery. – Chicago: Aldine-Atherton, 1972. – 228 p.
233. Alderfer C. P. An empirical test of a new theory of human needs / C. P. Alderfer // Organizational Behavior and Human Performance. – 1969. – №4. – P. 142–175.
234. Alien N. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity / N. Alien, J. Meyer // Journal of Organizational Behavior. – 1996. – Vol. 49. – P. 252–272.
235. Argyris C. On Organizational Learning / C. Argyris. – Cambridge: Blackwell Publishers, 1993. – 450 p.
236. Argyris Ch. Management and Organizational Development. The Path from XA to YB / Ch. Argyris. – New York: McGraw-Hill, 1971. – 211 p.
237. Barnard C. The Functions of the Executive / C. Barnard. – Cambridge: Harvard University Press, 1938. – 334 p.

238. Barney J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy / J. Barney // Management Science. – 1986. – Vol. 32. – №10. – P. 1231–1241.
239. Bar-On R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory // R. Bar-On, J. D. A. Parker (eds.). Handbook of emotional intelligence. – San Francisco: Jossey-Bass, 2000. – P. 363–388.
240. Beer M. Managing Human Assets / M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills, R. Walton. – NEW YORK, London: Free Press, Collier Macmillan, 1984. – 209 p.
241. Bennis W. G. Beyond bureaucracy: essays on the development and evolution of human organization / W. G. Bennis. – San Francisco: Jossey-Bass, 1993. – 254 p.
242. Boyatzis R. The Handbook of Emotional Intelligence / R. Boyatzis, D. Goleman, K. Rhee ; eds. Reuven Bar-On and James D. Parker. – San Francisco: Jossey-Bass, 2000. – P. 343–362.
243. Burns T. The Management of Innovation / T. Burns, G. M. Stalker. – London: Tavistock Publications, 1961. – 269 p.
244. Butler J. Reciprocity of Trust between Professionals and Their Secretaries / J. Butler // Psychological Reports. – 1983. – Vol. 53. – P. 411–416.
245. Caruso D. R. The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership / D. R. Caruso, P. Salovey. – San Francisco: Jossey-Bass, 2004. – 294 p.
246. Champy J. Reengineering The Corporation / J. Champy, M. Hammer. – New York: HarperBusiness, 2001. – VIII, 257 p.
247. Cooper R. K. Executive EI: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations / R. K. Cooper, A. Sawaf. – New York: Grosner Putnam, 1997. – 327 p.
248. Cooper R. K. Sentimental value / R. K. Cooper // People Management. – 1998. – 2nd April. – P. 48–50.
249. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. Drucker. – New York: Harper & Row, 1974. – XVI, 839 p.

250. Fayol H. General and Industrial Management / H. Fayol. – London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1969. – 110 p.
251. Fiedler K. Affect, cognition, and social behavior: new evidence and integrative attempts / K. Fiedler, J. P. Forgas (eds). – Toronto; Lewiston, New York: C. J. Hogrefe, 1987. – 300 p.
252. Fineman S. Emotion and organizing / S. Fineman // Handbook of Organization Studies / S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord. – London; Thousand Oaks: Sage Publications, 1996. – 730 p.
253. Folger R. Organizational Justice and Human Resource Management / R. Folger. R. Cropanzano. – London: Sage Publications, 1998. – 278 p.
254. Follet M. P. Mary Parket Follet – Profit of Management: A Celebration of Writings from the 1920s / M. P. Follet. – New York: McGraw-Hill, 1996. – 336 p.
255. Foss N. The Resource-based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage / N. Foss, T. Knudsen // Managerial and Decision Economics. – 2003. – Vol. 24. – P. 291–307.
256. Goleman D. Working with Emotional Intelligence / D. Goleman. – New York: Bantam Books, 1998. – 342 p.
257. Grant R. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm / R. Grant // Strategic Management Journal. – 1996. – Vol. 17. – №3. – P. 112.
258. Greenberg J. Behavior in Organizations / J. Greenberg, R. Baron. – [9th ed.]. – Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008. – XXIV, 775 p.
259. Herriot P. The Employment Relationship: A Psychological Perspective / P. Herriot. – London: Routledge, 2001. – 232 p.
260. Herzberg F. The motivation to work / F. Herzberg, B. Mausner, B. B. Snyderman. – New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers, 1993. – XXIV, 159 p.
261. Isen A. M. Toward understanding the rofe of affect in cognition / A. M. Isen // Handbook of Social Cognition ; eds R. S. Wyer and T. K. Srull. – Vol. 3. – Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1984. – 305 p.

262. Isert A. Positive Affect and Creativity / A. Isert // Affect, Creative Experience, and Psychological Adjustment ; ed. S. Russ. – Philadelphia: Bruner/Mazel, 1999. – P. 3–17.
263. Kanter R. M. The Change Masters: innovations for productivity in the American corporation / R. M. Kanter. – New York: Simon and Schuster, 1984. – 432 p.
264. Kelly G. A. The psychology of personal constructs / G. A. Kelly. – New York: Norton, 1955. – V. 1: A theory of personality. – XVIII, 556 p.
265. Kelly G. A. A theory of personality; the psychology of personal constructs / G. A. Kelly. – New York: W. W. Norton, 1963. – 190 p.
266. Kramer R. M. Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research / R. M. Kramer, T. R. Tyler. – Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1996. – 429 p.
267. Levitt T. Thinking About Management / T. Levitt. – New York: Free Press, 1991. – 154 p.
268. Lewin K. Frontiers in group dynamics / K. Lewin. – Human Relations. – 1947. – №1. – P. 2–38; 143–153.
269. Likert R. New Patterns of Management / R. Likert. – New York: McGraw-Hill, 1961. – 279 p.
270. Loasby B. The Organization of Capabilities / B. Loasby // Journal of Economic Behavior & Organization. – 1998. – Vol. 35. – P. 140.
271. Maslow A. H. A theory of human motivation // Psychological Review. – 1943. – Vol. 50. – P. 388–389.
272. Maslow A. Motivation and personality / A. Maslow. – [3rd ed.]. – New York: Harper & Row, 1987. – XII, 293 p.
273. Mayo E. The human problems of an industrial civilization / E. Mayo. – New York: McMillan Press, 1933. – 176 p.
274. McClelland D. C. Motives, personality, and society: selected papers / D. C. McClelland. – New York: Praeger, 1984. – X, 490 p.
275. McGregor D. M. The human side of enterprise / D. M. McGregor // Adventures in Thought and Action. Proceedings of V-th Anniversary Convocation of the School of Industrial Management. – MT: MIT, 1957. – P. 23–30.

276. Mincer J. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution / J. Mincer // *Journal of Political Economy*. – 1958. – №66. – P. 281–302.
277. Morrison E. W. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops / E. W. Morrison, S. L. Robinson // *Academy of Management Review*. – 1997. – №22(1). – P. 226–256.
278. Murray H. A. Explorations in personality; a clinical and experimental study of fifty men of college age, by the workers at the Harvard psychological clinic / H. A. Murray, W. G. Barrett, E. G. Homburger. – New York, London: Oxford University Press, 1938. – 761 p.
279. Myerson R. B. Game theory: analysis of conflict / R. B. Myerson. – London: Harvard Univ. Press, 1991. – 568 p.
280. Nooteboom B. Learning by Interaction: Absorptive Capability, Cognitive Distance and Governance / B. Nooteboom // *Journal of Management and Governance*. – 2000. – Vol. 4. – P. 69–92.
281. Ohmae K. The End of the Nation-State: The Rise of Regional Economies / K. Ohmae. – New York: Free Press, 1995. – X, 214 p.
282. Pascale R. Managing on the Edge: how successful companies use conflict to stay ahead / R. Pascale. – London: Viking, 1990. – 350 p.
283. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm / E. Penrose. – Oxford: Oxford University Press, 1995. – 296 p.
284. Peters T. In Search of Excellence / T. Peters, R. Waterman. – New York: Harper & Row, 1982. – 360 p.
285. Pettigrew A. M. The Politics of Organizational Decision Making / A. M. Pettigrew. – London: Tavistock, 1979. – 302 p.
286. Pfeffer J. The Human Equation: Building Profits by Putting People First / J. Pfeffer. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998. – 345 p.
287. Pfeffer J. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective / J. Pfeffer, G. R. Salancik. – Stanford, Calif.: Stanford Business Books, 2003. – 300 p.

288. Porter L. W. Managerial attitudes and performance / L. W. Porter, E. E. Lawler. – Homewood, IL: Dorsey Press, 1968. – 256 p.
289. Richardson G. The Organisation of Industry / G. Richardson // *Economic Journal*. – 1972. – Vol. 82. – P. 883–896.
290. Ritchie S. Motivation management / S. Ritchie, P. Martin. – Brookfield, Vt., USA: Gower, 1999. – XVIII, 293 p.
291. Robbins S. P. Organizational Behavior / S. P. Robbins. – Upper Saddle River ; N. J.: Pearson/Prentice Hall, 2006. – 759 p.
292. Russell J. A. On the bipolarity of positive and negative affect / J. A. Russell, J. M. Carroll // *Psychological Bulletin*. – №125(1). – P. 3 – 30.
293. Ryback D. Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ / D. Ryback. – Boston, Mass: Butterworth-Heinemann, 1998. – 233 p.
294. Salovey R. Emotional intelligence. Imagination / R. Salovey, J. D. Mayer // *Cognition and Personality*. – 1990. – №9. – P. 185–211.
295. Schultz T. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research / T. Schultz. – New York; London: Free Press; Collier-Macmillan, 1971. – XIII, 272 p.
296. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization / P. Senge. – New York: Doubleday, 1990. – 424 p.
297. Skinner B. F. About Behaviorism / B. F. Skinner. – London: Cape, 1974. – 256 p.
298. Sparrow P. R. New organizational forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios / P. R. Sparrow, C. L. Cooper // *Canadian Journal of Administrative Sciences*. – 1998. – №15(4). – P. 1–16.
299. Sparrow P. R. The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities; reconstituting jobs / P. R. Sparrow // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. – 1998. – №7(1). – P. 79–95.
300. Taylor F. W. Principles of scientific management / F. W. Taylor. – New York: Norton, 1967. – 144 p.

301. Thomas K. W. Toward Multidimensional Values in Tiching. The Example of Conflict Behaviors / K. W. Thomas // Academy of Managment Review. – 1977. – V. 2. – P. 485–496.
302. Urwick L. The Making of Scientific Management: Vol. 3 / L. Urwick, E. F. L. Brech. – London: Management: Pub. Trust, 1951. – P. 34.
303. Vroom V. H. Work and Motivation / V. H. Vroom. – New York: Wiley, 1982. – IX, 331 p.
304. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization / M. Weber ; eds A. M. Henderson & T. Parsons. – New York: The Free Press, 1964. – 337 p.
305. Wernerfelt B. A Resource-based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5. – №2. – P. 171–180.
306. Weick K. Sensemaking in Organizations / K. Weick. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. – 231 p.
307. Zankovsky A. N. Organizational behaviour analysis of Russian enterprise management: Culture-bound approach / A. N. Zankovsky // Human factor in organizational design and management IV ; eds. G. E. Bradly, H. W. Hendrick. – North-Holland Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1994. – P. 637–643.

Наукове видання

**БЕЗГІН Костянтин Сергійович
ГРИШИНА Ірина Вікторівна
УШКАЛЬОВ Володимир Васильович**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ
НА ПІДПРИЄМСТВІ: ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР**

Монографія