

ТИПОЛОГІЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2015 МЕЛЬНИК О. Г., БОДАРЕЦЬКА О. М.

УДК 331.101.3:65.012.4

Мельник О. Г., Бодарецька О. М.

Типологія технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Метою статті є розвиток типології видів технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, яка передбачатиме систематизацію їхніх різновидів за низкою існуючих ознак і виокремленими новими, що обґрунтовуються вимогами сьогодення. Доведено фрагментарність напруцювань у цій сфері, що унеможлиблює формування базових передумов вивчення такого поняття. Виявлено, що окремі ознаки типології методів мотивування працівників можуть також бути ознаками типології технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. З-поміж існуючих ознак типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств запропоновано використовувати такі: характер впливу, отримані результати, об'єкт впливу, спрямування, характер цілей, масштаб змін існуючої системи мотивування, які передбачаються, характер потреб, на які спрямовані технології. Окрім того, обґрунтовано доцільність уведення нових ознак типології, а саме: рівня новизни (класичні та інноваційні технології мотивування), рівня індивідуалізації (індивідуальні і стандартні); рівня формалізування (формалізовані на високому, середньому та низькому рівнях), джерела виникнення необхідності у формуванні та впровадженні (технології, необхідність яких зумовлена підприємством, та технології, необхідність яких зумовлена бізнес-середовищем), джерела походження («польові» та «кабінетні»). Зазначені результати дають змогу сформувати цілісне уявлення про різноманітність технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, а також з-поміж них обґрунтовано обирати окремі їхні види під час удосконалення системи мотивування. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні полягати у виокремленні і систематизації чинників, що впливають на вибір тих чи інших технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування.

Ключові слова: машинобудівне підприємство, машинобудування, мотивування, технологія мотивування, типологія

Рис.: 1. Бібл.: 13.

Мельник Ольга Григорівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

Email: olia_melnyk@ukr.net

Бодарецька Ольга Миколаївна – аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

Email: politehnmnk@rambler.ru

УДК 331.101.3:65.012.4

UDC 331.101.3:65.012.4

Мельник О. Г., Бодарецька О. М. Типологія технологій мотивації персоналу машинобудівних підприємств

Melnyk O. G., Bodaretska O. M. A Typology of Techniques for Motivation of Personnel at Mechanical Engineering Enterprises

Целью статьи является развитие типологии видов технологий мотивации персонала машиностроительных предприятий, которая предусматривает систематизацию их разновидностей по ряду существующих признаков и выделенными новыми, что обоснованы требованиями сегодняшнего дня. Доказано фрагментарность наработок в этой сфере, что делает невозможным формирование базовых предпосылок изучения этого понятия. Выявлено, что отдельные признаки типологии методов мотивирования работников могут также быть признаками типологии технологий мотивации персонала на предприятиях машиностроения. Среди существующих признаков типологии технологий мотивации персонала машиностроительных предприятий предложено использовать следующие: характер воздействия, полученные результаты, объект воздействия, направление, характер целей, масштаб изменений существующей системы мотивации, что предусматривается, характер потребностей, на которые направлены технологии. Кроме того, обоснована целесообразность введения новых признаков типологии, а именно: уровень новизны (классические и инновационные технологии мотивирования), уровень индивидуализации (индивидуальные и стандартные); уровень формализации (формализованные на высоком, среднем и низком уровнях), источник возникновения необходимости в формировании и внедрении (технологии, необходимость которых обусловлена предприятием, и технологии, необходимость которых обусловлена бизнес-средой), источник происхождения («полевые» и «кабинетные»). Указанные результаты позво-

The purpose of the article is to develop a typology of techniques for motivation of personnel at mechanical engineering enterprises providing for systematization of their forms on the basis of a number of the existing features and identified new ones, which are justified by the requirements of today. There has been proved the fragmentary character of developments in this area making it impossible to form basic prerequisites for studying the concept. It has been found that certain features of the typology of methods for motivating employees may also be signs of a typology of techniques for motivation of personnel at enterprises of mechanical engineering industry. Among the current signs of a typology of techniques for motivation of personnel at mechanical engineering enterprises it is proposed to use the following ones: the nature of the impact; results obtained, object of the impact; direction; nature of the objectives; scope of the anticipated changes in the existing motivation system; nature of the needs, at which the techniques are directed. In addition, expediency of introducing new features of the typology, namely: the novelty level (classic and innovative motivation techniques), level of individualization (individual and standard); level of formalization (formalized at the high, medium and low level), source of the need for formation and implementation (the techniques, which necessity is specified by the enterprise, and the techniques, which necessity is specified by the business environment), origin («field» and «office» ones). These results allow forming a holistic view of the diversity of techniques for motivation of personnel at mechanical engineering enterprises as well as reasonable choosing among them their individual types at improving the

ляют сформировать целостное представление о разнообразии технологий мотивации персонала машиностроительных предприятий, а также среди них обоснованно выбирать отдельные их виды при совершенствовании системы мотивации. Перспективы дальнейших исследований в этом направлении должны заключаться в выделении и систематизации факторов, влияющих на выбор тех или иных технологий мотивации персонала на предприятиях машиностроения.

Ключевые слова: машиностроительное предприятие, машиностроение, мотивация, технология мотивации, типология.

Рис.: 1. **Библ.:** 13.

Мельник Ольга Григорьевна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой внешнеэкономической и таможенной деятельности, Институт экономики и менеджмента Национального университета «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

Email: olia_melnyk@ukr.net

Бодарецкая Ольга Николаевна – аспирант кафедры внешнеэкономической и таможенной деятельности, Институт экономики и менеджмента Национального университета «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

Email: politehmnkc@rambler.ru

motivation system. Prospects for further research in this direction should be allocation and systematization of the factors influencing the choice of one or another technique for motivation of personnel at enterprises of mechanical engineering industry.

Key words: mechanical engineering enterprise, mechanical engineering industry, motivation, motivation technique, typology

Pic.: 1. **Bibl.:** 13.

Melnyk Olga G. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Foreign Trade and Customs Activities, Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

Email: olia_melnyk@ukr.net

Bodaretska Olha M. – Postgraduate Student, Department of Foreign Trade and Customs Activities, Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

Email: politehmnkc@rambler.ru

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У ринкових умовах господарювання щораз більше керівників вітчизняних машинобудівних підприємств усвідомлює, що впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу є необхідною передумовою успішності функціонування в існуючих реаліях бізнес-середовища. Досвідом успішних компаній доведено, що вкладення коштів та інших ресурсів у такі технології не вважається додатковими витратами без очікуваного ефекту, а економічно обґрунтованими «інвестиціями» за умов фахового підходу до вирішення ключових завдань цієї сфери.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств є різноманітними. Їх вибір та застосування визначається, зокрема, характером поставлених цілей у сфері мотивування та особливостями умов їхнього досягнення, а також відповідним ресурсним забезпеченням. У будь-якому випадку доцільно здійснити типологію таких технологій за низкою суттєвих і незалежних ознак. Слушною можна вважати думку В. Я. Гацури, який наголошує на тому, що підходи до мотивування персоналу (у т. ч. і технології) еволюціонували від простої матеріальної винагороди до різноманітних за своєю складністю моделей, які базуються на ситуаційному підході, людських потребах, а також орієнтовані на індивідуальний характер та сприйняття застосовуваного мотиваційного інструментарію [2, с. 5]. Усе вищенаведене свідчить про актуальність та практичну спрямованість дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, виділення невідомих раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Вивчення теорії і практики свідчить, що проблематика типології техноло-

гій мотивування персоналу машинобудівних підприємств на сьогодні у літературі до кінця не розв'язана. Наслідком цього є те, що відсутні комплексні наукові положення щодо розуміння різноманітності таких технологій, які зможуть застосувати у своїй діяльності керівники підприємств машинобудування. У цій сфері наявні лише окремі фрагментарні напрацювання, що унеможливає формування базових передумов вивчення такого поняття. Так, зокрема, практично в усіх працях з мотивування персоналу акцент робиться на висвітлення й характеристику окремих методів цього. Як приклад, можна навести праці Є. Н. Абаєвої, К. Д. Гурової, А. Г. Мельник, О. М. Волк, Н. М. Гайтиної, М. В. Рибалка, В. Фоміної, Г. В. Шовчко, М. С. Письменної, Л. Р. Кучера, О. Є. Кузьміна, А. В. Музиченка-Козловського, А. В. Колодійчука, І. С. Процик, З. Б. Живка, С. Т. Дуди, Х. Р. Кіцак, М. П. Клименка, О. О. Філатова та багатьох інших. Попри те, проблема ускладнюється ще й тому, що у цих та інших літературних джерелах проблема типології методів мотивування не є також до кінця вирішеною. Вищенаведене свідчить про актуальність, важливість, необхідність та практичну спрямованість дослідження у цьому напрямку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завданням дослідження є розвиток типології видів технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств, яка передбачатиме систематизацію їхніх різновидів за низкою існуючих ознак та виокремленими новими, що обґрунтовуються вимогами сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Очевидно, що поняття технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств пов'язане із поняттям методів мотивування і набуває, на відміну від методів, більш вищого рівня розвитку та фактично є більш складним поняттям. Відтак, можна зробити висновок про те, що окремі

ознаки типології методів мотивування працівників можуть також бути ознаками типології технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. Як приклад, найбільш поширеною є типологія методів мотивування за характером впливу на матеріальні, нематеріальні та комбіновані. Такий підхід вважається класичним у теорії менеджменту, що, зокрема, доведено у роботі Н.О. Шпака [11, с. 214 – 217]. Таким чином, за характером впливу доцільно виокремлювати матеріальні, моральні та комбіновані технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств. Матеріальні технології, як відомо з теорії і практики, базуються на поєднанні базової та бонусної частини оплати праці та включають, зокрема, заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, доплати, участь у прибутках та інші матеріальні елементи соціального пакету. Нематеріальні технології мотивування передбачають, з поміж іншого, планування кар'єри, набуття нового досвіду, позитивні відносини з керівництвом, гнучкий графік роботи, здобуття нових знань, залучення до прийняття стратегічно важливих рішень, можливість бути наставником, тренером чи коучером, зайняття престижною на підприємстві посади тощо.

Чимало різних форм мотивування розглядаються у роботі К. Б. Козака [5, с. 22]. Так, автор пропонує виокремлювати (без вказування ознак типології) матеріальну і нематеріальну форми; позитивну та негативну; зовнішню і внутрішню; загальнокорпоративну, групову та індивідуальну. Недоліком такого підходу (окрім відсутності ознак типології) є і те, що не розкрито змісту кожної із виокремлених форм, у результаті чого істотно зменшується прикладне значення цієї типології. Попри те, вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про доцільність здійснення типології технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування за об'єктом впливу на загальнокорпоративні, групові та індивідуальні технології. Очевидно, що у першому випадку об'єктом, на який спрямовуються технології, є машинобудівне підприємство загалом. Групові технології мотивування персоналу орієнтовані на конкретну групу в організації (наприклад, ТОП-менеджмент, відділ постачання, ливарний цех, бухгалтерія, планово-економічний відділ, HR-підрозділ тощо). Об'єктом впливу індивідуальних технологій мотивування персоналу є окремі працівники (наприклад, тоді, коли окремі технології мотивування формуються персонально для директора з виробництва). Очевидно, що обраний варіант технологій мотивування за об'єктом впливу надалі визначатиме їхні властивості, змістове наповнення, характер та параметри.

Дискусійною можна вважати також іншу типологію технологій мотивування персоналу К. Б. Козака [5, с. 23], де автор рекомендує виокремлювати нормативну, примусову технології, а також стимулювання. Такий підхід до виокремлення технологій мотивування наведено ще у працях Ю. В. Топчєєвої [9, с. 910] та О. С. Віханського і А. І. Наумова [1, с. 147]. Очевидно, що таке бачення суперечливе з огляду на перехрещення різних ознак типології, про що свідчить те, що, наприклад, примусова технологія може бути як нормативною, так і ні. По-друге, у літературі доведено, що стимулювання не є технологією мотивування, а окремим поняттям.

Змішування ознак типології наявне також у праці В. І. Гунька [3, с. 83]. Науковець, зокрема, зазначає, що технології мотивування працівників підприємств до інтелектуальної праці творчого змісту включають технології прямого, опосередкованого та дестимулюючого впливу. В аналізованому аспекті слід зауважити, що технології мотивування як прямого, так і зворотного впливу можуть бути як стимулюючими, так і дестимулюючими. Разом з тим, за отриманими результатами в межах ретроспективного аналізу доцільно виокремлювати мотивуючі та демотивуючі технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств (іншими словами – результативні і нерезультативні). Мотивуючими технології можна вважати тоді, коли досягнуті ключові цілі, які перед ними ставились, і навпаки. Очевидно, що на практиці нерідко доволі складно виявити результативність чи нерезультативність формування і використання технологій мотивування персоналу. Відтак, відповідні висновки слід робити усереднено.

За видами потреб методи мотивування персоналу у роботі І. В. Ксьонжика та Р. Є. Нікітіна [6, с. 133] типологізуються на такі, що спрямовані на задоволення фізіологічних потреб, потреб у захисті та безпеці, потреб у самовираженні, потреб у повазі та визнанні. Дискусійним у цій типології є сам підхід до типології потреб, адже не обґрунтовано, чому саме такі потреби розглядаються як основа. Як відомо, потреби людини є дійсно різноманітними і для кожного працівника пріоритетність таких потреб також є іншою.

У теорії менеджменту окремо виокремлюються теорії мотивування, які відображають зміст потреб, що, зокрема, висвітлено у роботі О. Кузьміна та О. Мельник [7, с. 158]. Серед найвідоміших із них слід виокремити теорію потреб М. Туган-Барановського, теорію ERG К. Альдерфера, теорію потреб Маслоу, теорію «Z» У. Оучі, теорію потреб Д. Мак-Клаланда, теорію «X» та «Y» Д. Мак-Грегора та багатьох інших. Разом з тим, у зазначеному підході І. В. Ксьонжика та Р. Є. Нікітіна [6, с. 133] фактично виокремлюються потреби за А. Маслоу, який, як відомо, на підставі біхевіористської доктрини усі потреби людини класифікував на 5 груп: фізіологічні (одяг, їжа, житло тощо); захищеності та безпеки (загалом – стабільність протягом певного часового інтервалу); соціальні (необхідність соціалізації); поваги (від різних контактних аудиторій, з якими контактує працівник); самовираження (можливість реалізуватись у тих чи інших трудових обставинах) [7, с. 159]. Разом з тим, аналізування змістового наповнення інших підходів до типології потреб дає змогу зробити висновок, що практично кожен їхній автор розглядає потреби нижчого та вищого рівня (або за А. Маслоу – первинні і вторинні потреби [10, с. 32]). Як приклад, Д. Мак-Клеланд виокремлює потреби успіху, причетності та влади, наголошуючи, що це потреби високого порядку (при цьому автор виходить з того, що потреби нижчого рівня уже задоволені [12, с. 166]). Інший приклад – двофакторна теорія потреб Ф. Герцберга, у якій розглядається вплив на працівника гігієнічних та мотиваційних чинників [13, с. 454]. При цьому, гігієнічні чинники, на думку автора, належать до чинників нижчого порядку, у той час, як мотиваційні рушії відображають вищий рівень потреб.

Таким чином, узагальнюючи, доцільно здійснювати типологію технологій мотивування персоналу машинобу-

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

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

Вивчення теорії і практики дає змогу запропонувати ще одну ознаку типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств – за джерелом виникнення необхідності у формуванні і впровадженні. За цією ознакою рекомендується виокремлювати технології мотивування, необхідність яких зумовлюється підприємством, та технології мотивування, необхідність в яких зумовлюється бізнес-середовищем. Якщо підприємство машинобудування впроваджує технології мотивування, бо його керівники (або власники) усвідомлюють важливість та необхідність цього для посилення своїх конкурентних позицій, покращення соціально-психологічного клімату у колективі, підвищення рівня мотивованості персоналу, впровадження інновацій в управлінні тощо, – тоді можна стверджувати, що маємо справу з технологіями, необхідність в яких зумовлена підприємством (тобто цей чинник є визначальним). Якщо ж необхідність впровадження технологій мотивування – прерогатива ринку (бо конкуренти так роблять, бо в іноземному бізнесі це популярне, бо науковцями це обґрунтоване тощо), – це технології мотивування, необхідність в яких зумовлюється бізнес-середовищем.

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

з високою ймовірністю про виконання різних завдань у мотиваційній сфері машинобудівного підприємства за принципом «у міру свого розуміння». Причому, слід наголосити, що формалізування потрібне як на етапі формування, так і на етапі використання технологій мотивування персоналу підприємств машинобудування.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити загальний висновок про низький рівень формалізування HR-процесів на вітчизняних підприємствах машинобудування. Одна із першопричин цього – низький рівень уваги керівництва цих суб'єктів господарювання до зазначених проблем. Більшість керівників стверджують, що підлегли самі знають, що краще вчинити за тих чи інших умов. Як слушно зауважує І. Плигунова [8, с. 24], формалізування різних HR-процесів дає змогу «відштовхуватися від «логіки процесу», а не від фантазій керівника щодо того, як ще «завантажити» підлеглого».

Типологію технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств доцільно також здійснювати за характером цілей і виокремлювати при цьому перспективні та поточні такі технології. Перші орієнтовані в основному на тривалий період часу і спрямовані насамперед на досягнення середньо- та довгострокових цілей мотивування, меншою мірою орієнтуючись на поточний період і досягнення короткострокових цілей. Завдяки поточним технологіям мотивування персоналу на підприємствах машинобудування вирішуються в першу чергу короткострокові завдання часткового характеру (меншою мірою відбувається орієнтація на майбутнє).

Узагальнення теорії і вивчення практичного досвіду дає змогу стверджувати про доцільність здійснення типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств за рівнем індивідуалізації на стандартні й індивідуальні. Стандартні технології мотивування передбачають використання загальновідомих стандартних способів формування мотивації себе та інших працівників на досягнення особистих цілей і цілей організації та ще й стандартним способом. При цьому також використовуються стандартні шаблони, алгоритми тощо. У свою чергу, індивідуальні технології мотивування персоналу передбачають формування та використання індивідуального для кожного машинобудівного підприємства комплексу мотиваційних механізмів. Фактично, у другому випадку мова йде про унікальні та персоналізовані управлінські технології мотивування. Очевидно, що формування таких технологій вимагає високого рівня компетентності розробників та керівників відповідного проекту.

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

«зон комфортності» персоналу, оптимізування базової та бонусної частини оплати праці тощо. Можливі значні зміни існуючої системи мотивування на машинобудівних підприємствах можуть передбачати, зокрема, впровадження кардинально нових мотиваційних механізмів, формування і використання компенсаційних пакетів тощо.

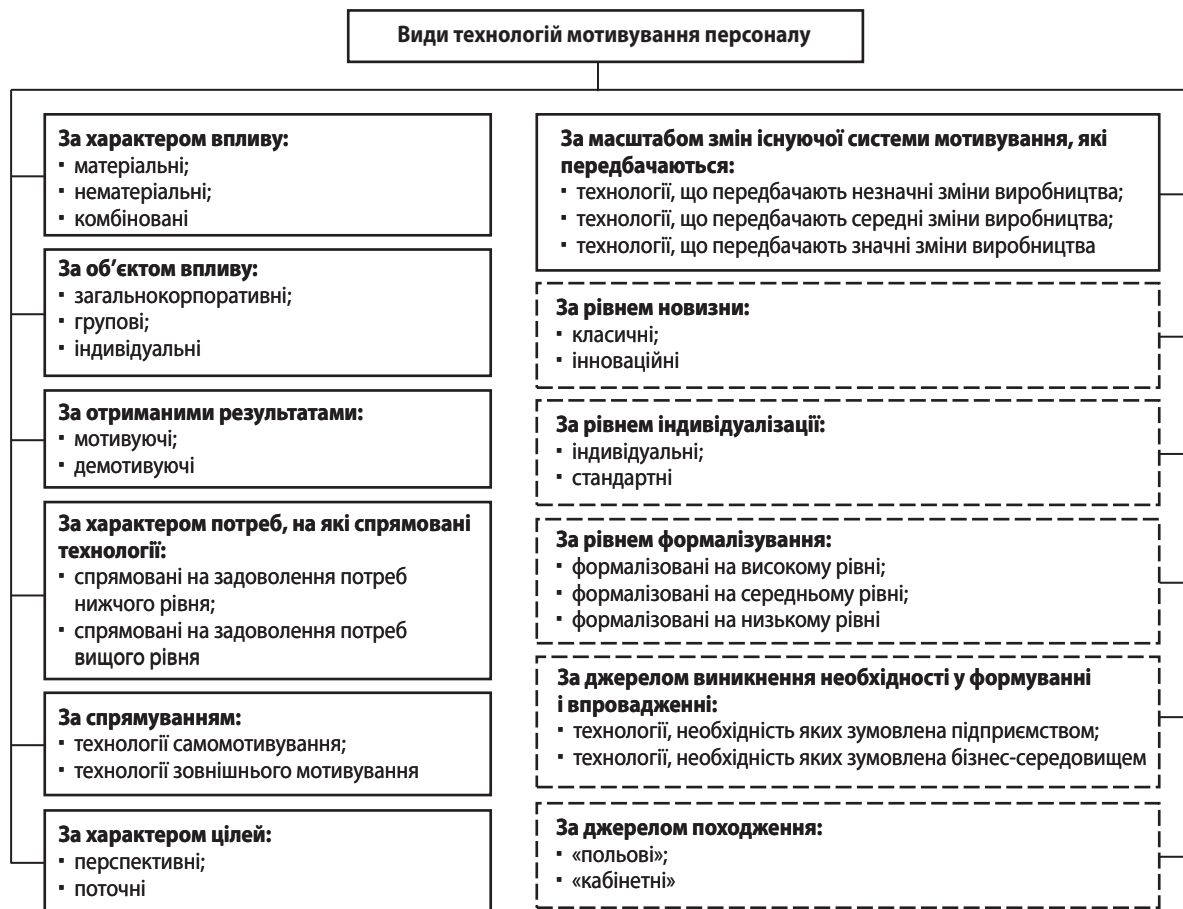
За рівнем новизни для бізнес-середовища технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств доцільно типологізувати на класичні та інноваційні. Класичними такі технології можна вважати тоді, коли вони є загальновідомі на ринку (описані у науковій літературі, практично використовуються на інших підприємствах тощо), тобто не є інноваційними як такими у сфері мотивування. Інноваційні ж технології мотивування містять нові для ринку логічно обґрунтовані способи формування мотивації себе та інших працівників на досягнення особистих цілей та цілей організації, які базуються на сукупності обґрунтованого управлінського інструментарію, прийомів та методів, спрямованих на прийняття оптимальних управлінських рішень у цій сфері, у зазначеній формі та поєднанні ще не використовувались, мають істотний характер, а також підвищують ефективність цих процесів.

Джерело походження також може бути ознакою типології технологій мотивування персоналу машинобудів-

них підприємств. Зокрема, такі технології можуть бути запозиченими із зовнішнього середовища («польові») (від інших суб'єктів господарювання, із періодичних видань, із матеріалів семінарів, тренінгів тощо) або бути «авторською розробкою» машинобудівного підприємства (тобто «кабінетні»).

Усе вищезазначене дає змогу зробити висновок про можливість формування узагальненої типології технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств за низкою незалежних ознак (рис. 1). Аналізування зазначеної типології дає змогу зробити висновок про її відповідність обґрунтованим у науковій літературі основним вимогам щодо розподілу об'єктів, а саме [4, с. 22]: охоплює повною мірою усі об'єкти множини типології технологій мотивування; не містить змішування груп таких технологій; передбачає можливість включення у типологію нових технологій мотивування; передбачає незмінність ознак типології технологій мотивування на усіх рівнях типології; містить зрозумілі, лаконічні та чіткі ознаки типології; забезпечує відмінність груп технологій мотивування персоналу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Теоретико-прикладне значення проведеного дослідження пояснюється розвитком типології видів технологій мотивування



□ ознаки та види технологій мотивування персоналу, запропоновані автором

Рис. 1. Типологія технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств

Примітка: розроблено автором

персоналу машинобудівних підприємств, яка на відміну від існуючих розробок, передбачає систематизацію їхніх різновидів за низкою існуючих ознак (за характером впливу, отриманими результатами, об'єктом впливу, спрямуванням, характером цілей, масштабом змін існуючої системи мотивування, які передбачаються, характером потреб, на які спрямовані технології) та виокремленими новими (за рівнем новизни, джерелом виникнення необхідності у формуванні і впровадженні, рівнем індивідуалізації, джерелом походження, рівнем формалізування), а також дає змогу обґрунтовано обирати види таких технологій під час удосконалення системи мотивування на підприємстві.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні полягати у виокремленні і систематизації чинників, що впливають на вибір тих чи інших технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 669 с.
2. Гацура В. Я. Мотиваційне управління малими підприємствами АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / В. Я. Гацура; Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 2002. – 20 с.
3. Гунько В. І. Підвищення ролі держави у мотивації працівників до ефективної реалізації інтелектуального потенціалу / В. І. Гунько // Збірник наукових праць ЧДТУ. – 2013. – Ч. 1, вип. 33. – С. 82 – 88.
4. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. / О. М. Томашевський, Г. Г. Цегелик, М. Б. Вітер, В. І. Дубук. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 296 с.
5. Козак К. Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2013. – №1 (17). – С. 21 – 24.
6. Ксьонжик І. В. Мотивація праці бухгалтерів як чинник підвищення ефективності облікового процесу в бюджетних установах / І. В. Ксьонжик, Р. Є. Нікітіна // Облік і фінанси. – 2013. – №3 (61). – С. 131 – 135.
7. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
8. Пльгунова І. Формалізація бізнес-процесів як HR-інструмент / І. Пльгунова // Менеджер по персоналу. – 2009. – №5. – С. 23 – 29.
9. Топчєєва Ю. В. Мотивація працівників як засіб забезпечення та зміцнення трудової дисципліни / Ю. В. Топчєєва // Форум права. – 2012. – №4. – С. 908 – 912.
10. Четвертаков С. А. Реконструкція теорії Маслоу: монографія / С. А. Четвертаков. – СПб.: Алетейя, 2011. – 576 с.
11. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. – 328 с.
12. Шпекторенко І. Особливості використання класифікації потреб Д. Мак-Клеланда в роботі з кадрами публічної служби / І. Шпекторенко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 1 (16). – С. 160 – 169.
13. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу / І. В. Шпекторенко // Університетські наукові записки. – 2012. – №3 (43). – С. 454 – 459.

REFERENCES

- Chetvertakov, S. A. *Rekonstruktsiia teorii Maslou* [Reconstruction of Maslow's theory]. St. Petersburg: Aleteyia, 2011.
- Hatsura, V. Ya. "Motyvatsiine upravlinnia malymy pidpriemstvamy APK" [Statement of management of small agricultural enterprises]. *avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk*: 08.06.01, 2002.
- Hunko, V. I. "Pidvyshchennia roli derzhavy u motyvatsii pratsivnykiv do efektyvnoi realizatsii intelektualnoho potentsialu" [Improving the state's role in motivating employees to the effective implementation of intellectual capacity]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU vol. 1, no. 33* (2013): 82-88.
- Kozak, K. B. "Motyvatsiina polityka pidpriemstva iak faktor ioho konkurentospromozhnosti" [Motivational company policy as a factor in its competitiveness]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 1 (17) (2013): 21-24.
- Ksyonzhyk, I. V., and Nikitina, R. IE. "Motyvatsiia pratsi bukhhalteriv iak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti oblikovoho protsesu v biudzhethnykh ustanovakh" [Accountants motivation as a factor in increasing the efficiency of your process in budgetary institutions]. *Oblik i finansy*, no. 3 (61) (2013): 131-135.
- Kuzmin, O. IE., and Melnyk, O. H. *Osnovy menedzhmentu* [Principles of Management]. Kyiv: Akademvydav, 2003.
- Plygunova, I. "Formalizatsiia biznes-protsessov kak HR-instrument" [The formalization of business processes such as HR-tool]. *Menedzher po personalu*, no. 5 (2009): 23-29.
- Shpak, N. O. *Osnovy komunikatsiinoho menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv* [Fundamentals of communication management industry]. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 2011.
- Shpektorenko, I. "Osoblyvosti vykorystannia klasyfikatsii potreb D. Mak-Klelanda v roboti z kadramy publichnoi sluzhby" [Features of the classification requirements of D. Mc Cleland work with the public service personnel]. *Derzhavne upravlinnia ta mist-seve samovriaduvannia*, no. 1 (16) (2013): 160-169.
- Shpektorenko, I. V. "Teoriia motyvatsii F. Hertsberha u konteksti struktury profesiinoi mobilnosti personalu" [F. Herzberg motivation theory in the context of professional mobility patterns staff]. *Universytetski naukovi zapysky*, no. 3 (43) (2012): 454-459.
- Tomashevskiy, O. M. *Informatsiini tekhnologii ta modeliu-vannia biznes-protsesiv* [Information technology and business process modeling]. Kyiv: Tsentр uchbovui literatury, 2012.
- Topcheieva, Yu. V. "Motyvatsiia pratsivnykiv iak zasib zabezpechennia ta zmitsnennia trudovoi dystsypliny" [Motivating employees as a means of ensuring and strengthening labor discipline]. *Forum prava*, no. 4 (2012): 908-912.
- Vikhanskiy, O. S. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Ekonomist, 2005.