

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО СУПРОВОДУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЛІВЕКТОРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

© 2016 БОДАРЕЦЬКА О. М., ДІДИК А. М.

УДК 330.341.1:331.101.3]:[658:621

Бодарецька О. М., Дідик А. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінського супроводу інноваційних технологій мотивування персоналу в системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств

Метою статті є розвиток положень інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу в системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Розглянуто відмінності між поняттям управлінського супроводу цих процесів та поняттям мотиваційного механізму. Охарактеризовано місце інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень у мотиваційній сфері підприємств. Детально розглянуто підетапи інформаційно-аналітичного забезпечення формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Розглянуто процеси формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу з позиції HR-проектного менеджменту. Наведено особливості обґрунтування управлінської концепції цих робіт, а також діагностики існуючої системи мотивування персоналу та діагностики системи менеджменту підприємства загалом. Перспективи подальших розвідок за проблемою полягають у конкретизації складових управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу в системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств.

Ключові слова: інформаційно-аналітичне забезпечення, мотивування, полівекторний розвиток, технологія мотивування, управлінський супровід.
Бібл.: 12.

Бодарецька Ольга Миколаївна – аспірантка, кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: olga.m.bodarecka@lpnu.ua

Дідик Андрій Миколайович – кандидат економічних наук, здобувач, кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: Andrii.M.Didyk@gmail.com

УДК 330.341.1:331.101.3]:[658:621

Бодарецкая О. Н., Дидык А. Н. Информационно-аналитическое обеспечение управленческого сопровождения инновационных технологий мотивации персонала в системе обеспечения поливекторного развития предприятий

Целью статьи является развитие информационно-аналитического обеспечения управленческого сопровождения формирования и внедрения инновационных технологий мотивации персонала в системе обеспечения поливекторного развития предприятий. Рассмотрены различия между понятием управленческого сопровождения этих процессов и понятием мотивационного механизма. Охарактеризовано место информационно-аналитического обеспечения принятия управленческих решений в мотивационной сфере предприятий. Детально рассмотрены подэтапы информационно-аналитического обеспечения формирования и внедрения инновационных технологий мотивации персонала. Рассмотрены процессы формирования и внедрения инновационных технологий мотивации персонала с позиции HR-проектного менеджмента. Приведены особенности обоснования управленческой концепции этих работ, а также диагностики существующей системы мотивации персонала и диагностики системы менеджмента предприятия в целом. Перспективы дальнейших исследований по проблеме заключаются в конкретизации составляющих управленческого сопровождения формирования и внедрения инновационных технологий мотивации персонала в системе обеспечения поливекторного развития предприятий.

Ключевые слова: информационно-аналитическое обеспечение, мотивация, поливекторное развитие, технология мотивации, управленческое сопровождение.

Библ.: 12.

Бодарецкая Ольга Николаевна – аспирантка, кафедры внешнеэкономической и таможенной деятельности Учебно-научного института экономики и менеджмента Национального университета «Львовская политехника»

E-mail: olga.m.bodarecka@lpnu.ua

Дидык Андрей Николаевич – кандидат экономических наук, соискатель, кафедра менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: Andrii.M.Didyk@gmail.com

UDC 330.341.1:331.101.3]:[658:621

Bodaretska O. M., Didyk A. M. The Informational-Analytical Support of the Managerial Backing for the Innovative Technologies for Staff Motivation in the System for Ensuring the Polyvector Development of Enterprises

The article is concerned with development of the informational-analytical supporting the managerial backing for the formation and implementation of innovative technologies of staff motivation in the system of polyvector development of enterprises. The article considers differences between the concept of managerial backing of these processes and the concept of motivational mechanism. Place of the informational-analytical support of managerial decision-making in the motivational sphere of enterprises has been characterized. The sub-stages of the informational-analytical support for the formation and implementation of innovative technologies of staff motivation have been discussed in detail. The processes of formation and implementation of innovative technologies for staff motivation have been considered from the position of HR-project management. The article provides peculiarities in substantiating the management concept of these works, as well as diagnosing the existing system of staff motivation, and diagnosing the management system of enterprise as a whole. Prospects for further researches on the topic are concretization of components of the managerial backing of the formation and implementation of innovative technologies for staff motivation in the system of polyvector development of enterprises.

Keywords: informational-analytical support, motivation, polyvector development, motivation technology, managerial backing.

Bibl.: 12.

Bodaretska Olha M. – Graduate Student, Department of Foreign Trade and Customs of Educational-Scientific Institute of Economics and management of Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: olga.m.bodarecka@lpnu.ua

Didyk Andrii M. – PhD (Economics), Applicant, Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: Andrii.M.Didyk@gmail.com

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

Таким чином, вищенаведене актуалізує необхідність управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств, насамперед, інформаційно-аналітичного забезпечення цього процесу, адже ефективність таких робіт загалом залежить багато в чому від ефективності виконання кожного етапу, належного ресурсного забезпечення, рівня кваліфікації працівників, умінь як вірно оцінювати індивідуальний внесок працівника, так і діагностувати ефекти діяльності компанії тощо.

Значний внесок у формування і розвиток положень, тематикою яких є мотивування персоналу та його місце у системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств, зробило чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці О. Виноградової, Ю. Вінтюка, М. Гринишин, Р. Гріфіна, Р. Дафта, В. Діденка, Г. Дмитренка, О. Єськова, Є. Ільїна, А. Кабанова, М. Коваленка, А. Колота, О. Конкіної, А. Кочнева, О. Кузьміна, С. Макаренка, Т. Максименко, Н. Малої, О. Мельник, К. Пілігрим, А. Полозової, І. Процик, В. Сладкевича, О. Чернушкіної, Е. Шарпатової, В. Яцури та багатьох інших. Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «мотивування», типологія стимулів, мотивів і методів мотивування, виявлення взаємозв'язку мотивування із інноваційним розвитком організацій, обґрунтування способів мінімізування демотиваційних чинників, виокремлення системи показників оцінювання результатів мотивування, забезпечення «мотиваційної гігієни», оптимізування базової та бонусної частин заробітної плати тощо. Попри це, низка важливих завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, існуючі напрацювання, попри свою ґрунтовність, не дають змогу повною мірою розкрити особливості інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу в системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств.

Завданням дослідження є розвиток положень інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних

технологій мотивування персоналу в системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств.

Поняття управлінського супроводу підтримки ухвалення управлінських рішень використовується в науковій літературі. Зокрема, доволі ґрунтовно зміст цього поняття розкритий у роботі О. А. Сущенко [10, с. 18]. Управлінський супровід автор трактує як «сукупність певним чином скоординованих у часі та просторі ресурсозабезпечених комплексних управлінських впливів з оптимізації та підвищення ефективності здійснення й управління певними процесами».

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

Таким чином, модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на засадах виокремлення складових і структурування етапів цих процесів дасть змогу конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення та джерела його одержання, а також забезпечити системність дій у цьому напрямку. Враховуючи результати досліджень І. Г. Хайруліна [11, с. 64], слід наголосити, що в межах зазначеного управлінського супроводу важливо не просто будувати систему необхідної управлінської інформації щодо технологій мотивування персоналу, а, насамперед, систему аналітичного забезпечення ухвалення відповідних управлінських рішень. Цей самий автор, керуючись результатами власних досліджень, зазначає, що, за різними оцінками, до 50% часу під час такого ухвалення витрачається на пошук необхідної аналітичної інформації. Таким чином, наявність моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу дає змогу суттєво спростити виконувани завдання щодо пошуку і підбору інформації, забезпечити її структурованість, підвищити рівень методологічного забезпечення в цьому напрямку, забезпечити причинно-наслідкові зв'язки залежно від рівнів моделі, ідентифікувати можливі зони витрат,

що в результаті покращить інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення управлінських рішень.

Доцільно наголосити увагу на тому, що поняття управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств нетотожне поняттю мотиваційного механізму, яке набуло доволі значного поширення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема А. В. Гольди [2], Т. О. Єгоркіної [4], А. Р. Кучера [7], П. С. Маковеева [8] тощо. Як зазначає І. М. Хоменко [12, с. 40], мотиваційний механізм є важливою складовою менеджменту підприємств і повинен, зокрема, включати як елементи, так і напрямки управлінського впливу, що виокремлюються залежно від встановлених завдань та цілей. У літературі доведено, що такий механізм базується на системі стимулів і мотивів, здійснюється у певній послідовності, включає керуючу та керовану підсистему. Разом з тим, основна відмінність моделі управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств від мотиваційного механізму полягає у призначенні. Призначення мотиваційного механізму загалом – сформувати вихідну структуру мотивування у той час, як мета моделі управлінського супроводу – з управлінської позиції сформувати систему ухвалення відповідних управлінських рішень.

Узагальнення теорії та практики дає змогу зробити висновок про те, що як формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств, так і управлінський супровід цього можна фактично можна трактувати як бізнес-процес, який у літературі трактується як певна послідовність дій (підпроцесів), спрямована на отримання потрібного результату, важливого для організації [3]. Таким чином, результатом зазначеного управлінського супроводу згідно процесного підходу має бути фактично те, заради чого такий процес здійснюється, тобто, як зазначалось вище, мова йде про виокремлення складових та структурування етапів цих процесів, що дає змогу конкретизувати необхідне інформаційне забезпечення та джерела його одержання, а також забезпечити системність дій у напрямку формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Усе це повинно знаходитися на виході бізнес-процесу управлінського супроводу. На вході ж цього процесу знаходяться різноманітні ресурси, що необхідні як для його реалізації, так і для отримання результатів.

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

Запропонована авторами модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств містить три комплексних складових: інформаційно-аналітичне

забезпечення, аналізування інноваційних технологій мотивування персоналу, відбір та формування таких технологій, а також їхнє впровадження.

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

Серед визначальних компетентностей керівника проекту формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств слід виокремити загальновідомі професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні та моральні [6, с. 13–14]. Разом з тим, слід пам'ятати про те, що будь-яка зміна системи мотивування у компанії – це процес з підвищеним рівнем відповідальності, адже безпосередньо стосується кожного працівника як керуючої, так і керованої підсистем управління. Відтак, важливо, щоб керівник проекту чітко уявляв, яких результатів слід досягти (тобто був орієнтований на результат). Ця особа також повинна бути авторитетом серед працівників та уміти налагоджувати контакти з керівниками різних рівнів управління під час проведення консультацій щодо обрання альтернативних варіантів технологій мотивування персоналу. Не менш важливе завдання як перед керівником, так і перед командою проекту – наявність ґрунтовних знань щодо підприємства загалом, його організаційної структури управління та кожного його бізнес-процесу (постачання, управління персоналом, виробництво, збут, фінансування, бухгалтерський облік тощо). До складу команди проекту можуть бути залучені HR-фахівці, бухгалтери, фінансисти, аналітики тощо. Разом з тим, слід уникати надмірної кількості учасників проекту, що ускладнюватиме взаємодію.

Слушною можна вважати думку С. Пархоменка [9, с. 57], який наголошує на особливостях HR-проектного менеджменту. Автор, зокрема, зазначає, що реалізація більшості HR-проектів, на відміну, наприклад, від IT-проектів, пов'язана з тим, що керівники перших проектів не завжди мають можливість давати прямі вказівки іншим учасникам проекту, які, зокрема, або в організаційній структурі підприємства можуть знаходитись вище, або на тому ж рівні перебувати у прямому підпорядкуванні інших менеджерів. Як наслідок, необхідна для формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу інформація з великим

рівнем ймовірності може надходити замовникам або із затримкою, або лише надана формально, або отримана після настирливих прохань. Вирішити таку потенційну проблему можна шляхом наділення керівництвом підприємства керівника проекту та членів робочої групи достатнім рівнем повноважень для виконання кожного етапу робіт. Про це повинні бути поінформовані не лише безпосередні виконавці, але й усі інші залучені у проект прямо чи опосередковано суб'єкти. У випадку виникнення будь-яких труднощів у зазначеній сфері замовники проекту (правління, власники, генеральний директор тощо) повинні бути відкритими для оперативного реагування та впливу на «порушників».

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

Як керівник, так і команда проекту формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств повинні бути достатньо мотивованими для виконання відповідних робіт. Як наслідок, вже на початку управлінського супроводу усіх цих процесів слід вирішувати проблему вибору дієвих мотиваційних технологій щодо такої категорії персоналу. Причому, на думку Я. Буденної [1, с. 67], під час підготовки й організування важливих HR-проектів у компаніях доцільно враховувати також, за можливості, нематеріальні інструменти мотивування, які, на думку автора, повинні «сформувати у колективі таку атмосферу, за якої кожен учасник буде викладатися на повну». До таких інструментів, як приклад, практик відносять: прагнення прийняти виклик, долати труднощі, набуті нових знань та досвіду тощо; доцільно також, за можливості, кожен проміжний етап управлінського супроводу відзначати, піднімаючи тим самим моральний дух та підвищуючи мотивованість.

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

Ефективність як управлінського супроводу формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств, так і дієвості отриманого результату визначається багато в чому достатністю необхідного ресурсного забезпечення. Якщо таких ресурсів буде недостатньо, з високим рівнем ймовірності можна буде очікувати негативних результатів. І керівники підприємства загалом, і керівники проекту формування і впровадження інноваційних технологій мотивування зокрема повинні розуміти, які ресурси і в якій кількості будуть потрібними. Під час планування таких ресурсів слід

враховувати також не тільки загальну потребу у них, але і їхній розподіл у часовому інтервалі.

Змістове наповнення ресурсного забезпечення формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств може бути різноманітним і, зокрема, включати фінансову складову (кошториси витрат на виконання окремих робіт, грошові кошти тощо), інформаційну складову (інформація для виконання кожного етапу робіт), матеріально-технічну складову (оргтехніка, програмне забезпечення, канцелярські товари тощо), науково-методичну складову (спеціалізована література з HR-менеджменту, доступ до різних веб-ресурсів тощо) та ін. З-поміж різних видів зазначеного вище ресурсного забезпечення окремо слід наголосити на важливості використання як загальновідомого, так і спеціалізованого програмного забезпечення, за допомогою якого можна вирішувати завдання формування цілісної бази документування, побудови графіків, схем, алгоритмів, створення баз даних, автоматизування проектних розрахунків тощо. Очевидно, що автоматизування як процесу загалом, так і окремих його операцій дає змогу підвищити рівень його ефективності, а також здійснити стандартизування окремих робіт. Як свідчить вивчення теорії і практики, сьогодні на ринку HR-програмного забезпечення наявне різноманітне програмне забезпечення та програмні модулі проектного характеру, зокрема, IBM WebSphere Business Modeler, Business Studio, ARIS Express та ін.

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

Важливою ланкою інформаційно-аналітичного забезпечення моделі управлінського супроводу формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств є ланка формування концепції цих робіт. При цьому слід наголосити, що на

цьому етапі мова не йде про формування концепції таких інноваційних технологій, а лише про концепцію управлінських робіт. При цьому варто погодитися з думкою С. Пархоменка [9, с. 58] та П. Каневської [5], які зауважують, що концепція HR-проекту у вітчизняному бізнесі доволі часто трактується не як ідея для обговорення, оцінювання та обґрунтування, а як конкретне завдання для виконання, «нав'язане» керівникові діловою періодикою, семінарами, колегами, бізнес-партнерами, консультантами тощо. Наслідком цього, як наголошує автор, є робота над проектом, який уже з самого початку свого втілення приречений на невдачу через його невідповідність існуючим обставинам, очікуваним результатам, витратам, повноваженням, компетентностям тощо.

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

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

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

На наступному підетапі інформаційно-аналітичного забезпечення формування і впровадження іннова-

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

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

Узагальнюючи етап інформаційно-аналітичного забезпечення формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу (передпроектна стадія), доцільно наголосити на особливій його важливості. Як слушно зауважено в роботі [5], ця стадія повинна реалізовуватись особливо ретельно, адже, як свідчить практика, більшість подібних проектів стають неефективними через те, що виконавець (у нашому випадку – проектна група) не до кінця розуміє, що саме потрібно замовникам (правлінню, топ-менеджменту, власникам тощо), які цілі та завдання вони ставлять. Проблема, на думку автора, ще більше ускладнюється в умовах, коли замовники самі чітко не усвідомлюють, що саме їм потрібно, постійно змінюючи вимоги і побажання уже під час наступних стадій. Доцільно погодитись із наведеним у роботі [9, с. 59] твердженням, згідно з яким, якщо т. зв. перспективна ідея не може бути об'єктивно оціненою у зв'язку з тим, що у будь-кого із зацікавлених суб'єктів немає достатніх знань і досвіду, у жодному випадку не слід починати виконання проекту із зауваженням «перед виконанням відправити HR-менеджера на відповідний семінар». На думку автора, семінар дійсно потрібний, однак, у першу чергу, для того, щоб оцінити реалістичність проекту

формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу і тим самим, можливо, зупинити його ще на етапі, коли значні кошти не потрачені разом із витратами часу і робочої сили.

ВИСНОВКИ

Таким чином, розвинуті положення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу в системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств дають змогу сформувати «дерево» усіх необхідних процесів, здійснити планування робіт, а також інформують зацікавлених суб'єктів про увесь спектр необхідних дій у цьому напрямку. Завдяки зазначеним положенням створюються передумови для установлення критеріїв ефективності кожного етапу в межах моделі, оцінювання такої ефективності, розмежування зон відповідальності, сіткового планування, виокремлення основних та другорядних робіт, а також ідентифікування зон, що потребують найбільшої уваги.

Перспективи подальших розвідок за проблемою повинні полягати у конкретизації складових управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу в системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Буденная Я.** Описание HR-процессов / Я. Буденная // Менеджер по персоналу. – 2013. – № 4. – С. 64–84.
- 2. Гольда А. В.** Мотиваційний механізм підвищення ефективності виокремлення трудового потенціалу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 / А. В. Гольда. – К., 2007. – 22 с.
- 3.** Документация Business Studio: понятие бизнес-процесса [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/csdesign/bpmodeling/business_process
- 4. Єгоркіна Т. О.** Мотиваційний механізм управління витратами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Т. О. Єгоркіна. – Донецьк, 2008. – 20 с.
- 5. Каневская П.** Почему сотрудники «проваливают» проект / П. Каневская // Финансовые известия. – 22.07.2005.
- 6. Кузьмін О. Є.** Основы менеджмента : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
- 7. Кучер Л. Р.** Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Л. Р. Кучер. – Львів, 2010. – 19 с.
- 8. Маковеев П. С.** Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.07.01 / П. С. Маковеев. – К., 2000. – 25 с.
- 9. Пархоменко С.** Почему проваливаются HR-проекты / С. Пархоменко // Управление персоналом. – 2006. – № 16. – С. 56–61.
- 10. Суценок О. А.** Управление внешнеэкономической деятельностью предприятий в условиях глобализации : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. А. Суценок. – Луганськ, 2013. – 40 с.
- 11. Хайруллин И. Г.** Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений / И. Г. Хайруллин // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2011. – № 2 (23). – С. 63–67.

- 12. Хоменко І. М.** Формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств / І. М. Хоменко // Економічний часопис – XXI. – 2013. – № 7-8 (2). – С. 39–42.

REFERENCES

- Budennaya, Ya. "Opisaniye HR-protsesov" [Description of HR processes]. *Menedzher po personalu*, no. 4 (2013): 64-84.
- "Dokumentatsiya Business Studio: ponyatiye biznes-protsesta" [Documentation Business Studio: the concept of the business process]. http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/csdesign/bpmodeling/business_process
- Holda, A. V. "Motyvatsiyniy mekhanizm pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu" [The motivational mechanism of increase of efficiency of use of labour potential]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.03*, 2007.
- Kanevskaya, P. "Pochemu sotrudniki «provalivayut» proekt" [Why employees "fail" project]. *Finansovyye izvestiya*, July 22, 2005.
- Kuzmin, O. Ye., and Melnyk, O. H. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Kyiv: Akademydav, 2003.
- Kucher, L. R. "Formuvannia motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnia personalom torhovelnykh pidpriemstv" [The formation of the motivational mechanism of personnel management of commercial enterprises]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2010.
- Khayrullin, I. G. "Informatsionno-analiticheskaya podderzhka upravlencheskikh resheniy" [Information-analytical support of managerial decisions]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo finansovo-ekonomicheskogo instituta*, no. 2 (23) (2011): 63-67.
- Khomenko, I. M. "Formuvannia motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnia personalom mashynobudivnykh pidpriemstv" [The formation of the motivational mechanism of personnel management of engineering enterprises]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 7-8 (2) (2013): 39-42.
- Makoveiev, P. S. "Motyvatsiyni mekhanizmy upravlinnia rozvytkom promyslovoho vyrobnytstva" [Motivational mechanisms of management of development of industrial production]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.07.01*, 2000.
- Parkhomenko, S. "Pochemu provalivayutsya HR-proekty" [Why fail HR projects]. *Upravleniye personalom*, no. 16 (2006): 56-61.
- Sushchenko, O. A. "Upravlinnia zovnishnyoeconomichnoiu diialnistiu pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii" [Management of foreign economic activities of enterprises in conditions of globalization]. *Avtoref. dys. ... dokt. ekon. nauk : 08.00.04*, 2013.
- Yehorkina, T. O. "Motyvatsiyniy mekhanizm upravlinnia vytratamy pidpriemstva" [Motivational mechanism of cost management of enterprises]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2008.