

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Власенко Т. А.

Матюшенко Ю. В.

Розроблено структуру механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін (МСП до здійснення ОЗ) на машинобудівних підприємствах. Розглянуто наявні механізми стимулювання персоналу. Здійснено аналіз структури (основних елементів) механізмів стимулювання персоналу, запропоновано новий механізм стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на машинобудівних підприємствах. У структурі механізму варто виділити суб'єкт стимулювання (наданий вищим керівництвом, відділом кадрів / керівниками відділів), об'єкт стимулювання (процес стимулювання), принципи, методи, важелі та інструменти стимулювання. Обґрунтовано сукупність принципів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін: цілеспрямованість, системність, гнучкість та адаптивність, послідовність, безперервність, комплексність, диференціації, орієнтація на результативність. Виділено напрями стимулювання персоналу: стимулювання участі у здійсненні ОЗ на підприємстві, стимулювання підвищення ефективності праці та зменшення опору персоналу у здійсненні ОЗ, а також методи стимулювання персоналу: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Відповідно до напрямів і методів, виділено інструменти (стимули): основна заробітна плата та додаткові виплати (надбавки, доплати, премії, гонорар), соціальний пакет, кар'єрне зростання та програми розвитку персоналу, інший нематеріальний зміст винагороди. Головними важелями, за допомогою яких механізм стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін пускають у хід, є комбінації різних стимулів, їхня диференціація, оперативність, гнучкість і відчутність, а також готовність персоналу до змін. Безпосередньо стимулювання персоналу подано у вигляді процесу, в основі якого лежить управління поведінкою працівника.

Ключові слова: механізм стимулювання, процес стимулювання, принципи та методи стимулювання.

.....

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Власенко Т. А.

Матюшенко Ю. В.

Разработана структура механизма стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений (МСП к осуществлению ОИ) на машиностроительных предприятиях. Рассмотрены

существующие механизмы стимулирования персонала. Проведен анализ структуры (основных элементов) механизмов стимулирования персонала, предложен новый механизм стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений на машиностроительных предприятиях. В структуре механизма стоит выделить субъект стимулирования (представленный высшим руководством, отделом кадров / руководителями отделов), объект стимулирования (процесс стимулирования), принципы, методы, рычаги и инструменты стимулирования. Обоснована совокупность принципов стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений: целеустремленность, системность, гибкость и адаптивность, последовательность, непрерывность, комплексность, дифференциации, ориентация на результативность. Выделены направления стимулирования: стимулирование участия в осуществлении ОИ на предприятии, стимулирование повышения эффективности труда и уменьшение сопротивления персонала в осуществлении ОИ, а также методы стимулирования персонала: административные, экономические, социально-психологические. В соответствии с направлениями и методами, выделены инструменты (стимулы): основная заработная плата и дополнительные выплаты (надбавки, доплаты, премии, гонорар), социальный пакет, карьерный рост и программы развития персонала, другое нематериальное вознаграждение. Главными рычагами, с помощью которых механизм стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений приводится в действие, являются комбинации различных стимулов, их дифференциация, оперативность, гибкость и осязаемость, а также готовность персонала к изменениям. Непосредственно стимулирование персонала представлено в виде процесса, в основе которого лежит управление поведением работника.

Ключевые слова: механизм стимулирования, процесс стимулирования, принципы и методы стимулирования.

.....

FORMATION OF A MECHANISM FOR STIMULATING PERSONNEL TO MAKE ORGANIZATIONAL CHANGES

T. Vlasenko

Yu. Matiushenko

The structure of the mechanism of personnel stimulation to make organizational changes (MPS to make OC) at machine-building enterprises has been developed. The available mechanisms of personnel incentives have been considered. The structure (the main elements) of the mechanism of personnel stimulation has been analyzed, the new mechanism of personnel stimulation to implement organizational changes at machine-building enterprises has been proposed. In the structure of the mechanism the subject of stimulation (represented by the senior management, department of personnel / heads of departments), the object of stimulation (the process of stimulation), principles, methods, levers and tools of stimulation should be distinguished. The set of principles of personnel stimulation to organizational changes has been substantiated: purposefulness, systemacity, flexibility and adaptability, consistency, continuity, complexity, differentiation, focus on results. The directions of stimulation have been pointed out: stimulation of participation in the implementation of OC at the enterprise, stimulation of raising labor efficiency and overcoming the resistance of the personnel to the implementation of OC, as well as methods of stimulation: administrative, economic, social and psychological. The tools (incentives) have been classified according to the directions and methods: basic salary and additional payments (allowances, bonuses, honorarium), social package, career development and staff development programs, other nonmonetary rewards. The main levers through which the mechanism of personnel stimulation to implement organizational changes is put into action are combinations of different incentives, their differentiation, efficiency, flexibility and sensitivity, as well as readiness of personnel for change. The staff stimulation itself is presented in the form of a process based on the employee behavior management.

Keywords: mechanism of stimulation, process of stimulation, principles and methods of stimulation.

.....

Необхідність у розвитку підприємства зумовлено зміною його внутрішніх параметрів. Це, у свою чергу, обумовлено складністю, динамічністю та невизначеністю чинників зовнішнього середовища. Уміння змінюватися вчасно є вирішальним чинником успіху підприємства. Важливе значення за таких умов має ефективне здійснення організаційних змін на підприємстві, що залежить від потенціалу кадрів. Потенціал кадрів можна розглядати як рушійну силу здійснення цих змін, так і їхнього гальмування. Тому лише дієвий механізм стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить підвищення рівня ефективності праці у здійсненні організаційних змін, зменшення сили опору персоналу. Розроблення та запровадження ефективного механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та, у кінцевому підсумку, прибутковості підприємства, що й обумовлює актуальність дослідження.

Такі вчені, як В. М. Данюк, О. О. Герасименко, М. І. Карлін, А. М. Колот, Л. С. Лісогор, І. Л. Петрова, Б. Г. Прошкіна, М. В. Семикіна, С. О. Цимбалюк і Л. Г. Червінська займалися дослідженнями проблем стимулювання праці на підприємствах.

Питаннями формування механізмів стимулювання персоналу та його праці займалися науковці, серед яких варто виділити доробки таких учених, як: Д. В. Зяблицев, О. А. Гарват, Д. П. Богиня, О. О. Чернушкіна, І. А. Денисенко, П. Ю. Ткачук, О. Л. Єськов та А. В. Череп.

Ураховуючи велику кількість досліджень у сфері формування механізму стимулювання персоналу, розробленню та застосуванню безпосередньо механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві не приділено достатньої уваги. Саме тому метою цього дослідження є розроблення структури механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін.

Розроблення досконалого механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін передбачає органічне та оптимальне поєднання різноманітних форм, методів і відповідних інструментів стимулювання персоналу з урахуванням організаційних аспектів. Саме тому було проведено дослідження, що дає змогу визначити структуру (основні елементи) механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін.

Більшість учених, що займаються дослідженнями у сфері стимулювання персоналу визначають механізм стимулювання як систему форм, принципів, методів та важелів управління, використовуючи запропоновані інструменти у процесі здійснення соціально-трудова відносин для досягнення оптимальних результатів діяльності підприємства.

Аналіз робіт учених В. М. Данюка та О. О. Чернушкіної свідчать про те, що елементами системи та механізму стимулювання персоналу вони вважають ефективність стимулювання персоналу, визначення критерію цієї ефективності, чинників та показників ефективності стимулювання [1, с. 57].

Так, учені О. О. Герасименко, М. І. Карлін, А. М. Колот, Л. С. Лісогор, Б. Г. Прошкіна, М. В. Семикіна, С. О. Цимбалюк і Л. Г. Червінська займалися дослідженнями проблем стимулювання праці на підприємствах. Вони вважають, що структура дієвого механізму стимулювання праці повинна містити такі складники: об'єкт, суб'єкт стимулювання, принципи, форми, види та методи стимулювання, критерії оцінювання діяльності об'єкта стимулювання, джерела виплати винагороди [2 – 9].

Під час визначення структури (основних елементів) системи та механізму стимулювання вчені І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук до структурних елементів зарахували об'єкт стимулювання, цілі функціонування, критерії діяльності об'єкта, інструменти, ресурси, суб'єкт стимулювання [10, с. 101].

На думку вченого О. Л. Єськова, структура системи та механізму стимулювання містить сукупність взаємопов'язаних складових компонентів (засобів, способів, форм і методів) [11, с. 12].

Ураховуючи аналіз проведених досліджень, на думку авторів, під механізмом стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін слід розуміти систему взаємопогодженого функціонування, взаємодії та впливу елементів, що в сукупності становлять взаємопов'язані принципи, методи, важелі й інструменти стимулювання, застосовуваних для забезпечення оптимальності, дієвості та ефективності стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. МСП до здійснення ОЗ має складатися з таких елементів: суб'єкта стимулювання, мети, завдань стимулювання, об'єкта стимулювання, принципів, методів, важелів та інструментів стимулювання, ресурсного забезпечення.

Першим кроком у процесі формування МСП до здійснення ОЗ є визначення суб'єкта, об'єкта та формулювання мети стимулювання персоналу, що трансформується в завдання зі стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. Визначають чинники, на які необхідно впливати для досягнення поставленої мети. Відповідно до природи чинників стимулювання персоналу, обирають методи та відповідні інструменти стимулювання. Наступним кроком є визначення сукупності необхідних ресурсів стимулювання персоналу, що поєднують у собі людські, матеріальні, природні, інформаційні ресурси, інвестиції й інфраструктуру, тобто економічний, соціальний та організаційний потенціали, що сприяють досягненню цілей.

Визначаючи суб'єкт та об'єкти МСП до здійснення ОЗ, уваги заслуговують наукові праці таких учених, як В. М. Гончаров, І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук, А. Г. Поршнева [10; 12; 13], що займалися розробленням системи стимулювання та мотивації на підприємствах. Так, В. М. Гончаров суб'єктом системи стимулювання вважає службу управління персоналом, проте об'єктом є не тільки персонал підприємства, але й потенційні працівники [12, с. 22], із чим автори статі не погоджуються. Учені І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук зазначають, що суб'єктом системи та механізму стимулювання може бути безпосередній (лінійний) керівник, керівник кадрової служби або керівник підприємства, а об'єктом – конкретний працівник [10, с. 102]. Цікавою є думка на визначення об'єкта стимулювання в А. Г. Поршнева, він вважає, що поведінка людей, а також творчість, потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви та цілі можуть бути об'єктами стимулювання [13, с. 213–214].

Отже, автори підтримують точку зору наведених дослідників. У ролі суб'єкта для МСП до здійснення ОЗ було запропоновано вище керівництво (топ-менеджмент) та відділ кадрів і/або керівників відділів. Щодо ролі об'єкта стимулювання авторами було обрано процес стимулювання персоналу.

З'ясовуючи мету розроблення та впровадження МСП до здійснення ОЗ, було проаналізовано наукові досягнення таких учених, як: Д. В. Зяблицев, О. А. Гарват, Д. П. Богиня [14–16]. Так, за Д. В. Зяблицевим, метою впровадження механізму є створення сприятливого логічно-мотиваційного середовища (ЛМС) задля розвитку підприємства [5, с. 6], а також спонукання працівників до ефективної діяльності [14, с. 12]. О. А. Гарват вважає, що формування механізму стимулювання на підприємстві має задовольнити різноманітні потреби персоналу, спонукати працівників до постійної ділової активності задля досягнення певних цілей і, таким чином, задоволення власних потреб [15, с. 177]. На думку Д. П. Богині, метою мотиваційного механізму має стати формування

суспільних, групових та особистих інтересів, із метою досягнення оптимального рівня якості робочої сили [16, с. 9].

На думку авторів, основною метою формування МСП до здійснення ОЗ є забезпечення підвищення ефективності стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін, що має бути дієвим протягом усього процесу здійснення організаційних змін і не слабшати в міру задоволення інтересів і потреб персоналу.

Формування та дотримання певних принципів, методів, інструментів і важелів стимулювання персоналу дозволить досягти встановленої мети.

Зокрема, сучасними дослідниками обґрунтовано принципи, на основі яких має ґрунтуватися механізм стимулювання персоналу. На думку провідних науковців, дуже важливим є досягти простоти підходу, що забезпечило б спроможність застосування цих принципів із практичною метою. Так, більшість науковців виділяють такі принципи: установлення чітких цілей і завдань; порядок і планування; системності; дотримання законодавства; пропорційності; комплексної мотивації [17; 18].

Зокрема, О. О. Митрофанова пропонує у процесі формування системи мотивації та стимулювання праці персоналу в організаціях такі принципи [19]:

- облік усіх складників індивідуального внеску працівника під час оцінювання та оплати його праці;
- надання можливості участі в інноваційній діяльності всім групам персоналу;
- розвиток усіх груп персоналу;
- однаковий доступ кожної групи персоналу до всіх видів оплати та стимулювання особистого внеску в організацію;
- участь організації в життєзабезпеченні персоналу на всіх етапах життєвого шляху;
- збереження працівника в організації.

Учений Е. Ветлужських виділяє такі принципи формування механізму мотивації праці:

- відповідність цілей системи оплати праці та мотивації цілям підприємства;
- комплексність системи мотивації, яка має містити матеріальну й нематеріальну винагороду;
- зрозумілість і прозорість системи винагороди;
- справедливість системи оплати праці;
- залученість персоналу до здійснення змін;
- винагорода за індивідуальні та колективні результати;
- облік мотиваційних чинників, очікувань, потреб персоналу та ін. [20].

Серед принципів формування механізму управління мотивацією праці менеджерів І. Р. Попадинець виокремлює такі:

- системність, що передбачає побудову механізму управління мотивацією праці менеджерів як організаційної та забезпечувальної системи формування й регулювання розвитку мотивації управлінської праці;

- цільову зорієнтованість, що полягає у формуванні багаторівневої системи цілей, яка дозволяє усунути загрози через погодження інтересів і потреб різних сторін;

- стимулювання, що передбачає досягнення індивідуальних цілей через колективні та зацікавленість у результатах за допомогою інструментарію стимулювання;

- безперервність розвитку, що створює умови для досягнення неперервності й ефективності вдосконалення мотивації управлінської праці на підприємстві;

- надійність, що передбачає збалансованість методів, важелів, інструментів і форм мотивації праці менеджерів через формування постійної та змінної частини оплати й матеріального стимулювання праці управлінського персоналу;

- єдність дії, що забезпечує взаємодію всіх елементів і складових як цілісної системи;

- еластичність, що полягає у забезпеченні своєчасності реакції на зовнішні та внутрішні зміни та збурення за рахунок мотиваційного моніторингу й контролю;

- інноваційність, що орієнтує на застосування передових методів, сучасних форм, технологій управління й мотивації праці менеджерів;

- забезпеченість, що полягає в найоптимальнішому використанні ресурсного потенціалу підприємства;

- економічність, що передбачає формування ресурсів для стимулювання, виходячи з його ефективності (витрати на реалізацію не можуть перевищувати економічний ефект від запроваджуваних заходів);

- комплексність, що забезпечує всебічне використання обмежень, можливостей і мотивів для визначення системи стимулів та розроблення на її основі програми заходів з удосконалення мотивації праці менеджерів;

- збалансованість інтересів, що враховує інтереси економічних суб'єктів, із якими взаємодіє підприємство, і мотивів менеджерів усіх рівнів за допомогою системи цілей та визначення завдань механізму на її основі [21].

Серед сукупності наявних принципів учений Л. В. Ісаханян у своїх дослідженнях виділив такі: ініціювання бажаних видів поведінки; робота як внутрішній збудник; весь "набір" заходів моральних стимулів до праці має бути гласним; прогнозування впливу на трудову поведінку персоналу всіх заходів щодо зміни системи мотивації; створення умови привабливості, зацікавленості праці, естетичності місця праці та трудових операцій; забезпечення гарантування зайнятості, ділової кар'єри, можливостей підвищення кваліфікації та ін.; моніторинг можливих відхилень від заданих [22].

Ураховуючи специфіку МСП до здійснення ОЗ слід проаналізувати принципи формування механізму управ-

ління змінами. Так, більшість науковців виділяють такі принципи:

- адекватності – отримані зміни мають відповідати потребам і можливостям підприємства;

- системності – у процесі розроблення та реалізації програми змін мають бути задіяні всі елементи економічного механізму підприємства;

- ефективності – після розроблення та впровадження програми змін загальна ефективність функціонування підприємства має поліпшитися;

- цілеспрямованості – у процесі функціонування механізму управління формується певна ієрархія завдань, кожне з яких виконують за зміни умов цілепокладання;

- ієрархічності – обумовлене необхідністю в дотриманні принципу цілеспрямованості;

- динамічності – визначене самою сутністю змін, має динамічний характер [23].

Отже, на основі загальнонаукових підходів до управління визначають принципи управління механізму управління організаційних змін. Вибір системного підходу визначає властиві цьому підходу принципи цілеспрямованості та ієрархічності здійснення організаційних змін.

Комплексному підходу притаманні принципи економічності, ефективності й оперативності, а процесному – динамічність організаційних змін. Як зазначено раніше, ефективний розвиток підприємства ґрунтується на безперервному впровадженні організаційних змін у своїй діяльності, що набуває значної актуальності для підприємств.

Проаналізувавши наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, автори пропонують формування МСП до здійснення ОЗ на основі такої сукупності принципів:

- цілеспрямованості, що встановлює цілі та спрямованість механізму на досягнення поставленої мети й підвищення ефективності праці персоналу підприємства, діяльності підприємства загалом;

- системності, що передбачає побудову механізму як складної динамічної системи;

- гнучкості й адаптивності, що полягає в забезпеченні своєчасності реакції на зовнішні та внутрішні зміни за рахунок моніторингу й контролю за процесом стимулювання;

- послідовності, який полягає в тому, що кожне завдання повинно мати термін виконання та відповідальності за його виконання;

- безперервності, що відповідає безперервному процесу життєдіяльності підприємства, а відповідно, оцінювання рівня стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін із розробленням відповідних заходів та їхньою реалізацією також має відбуватися регулярно;

- комплексності, який полягає в тому, що всі елементи механізму мають бути взаємопов'язані та взаємопогоджені, а оцінювання ефективності

стимулювання персоналу підприємства здійснювати комплексно;

- диференціації, що полягає у виділенні критеріїв застосування стимулів як для окремих працівників, так і для колективу.

- орієнтації на результативність, що полягає в досягненні задовільного результату від провадження МСП до здійснення ОЗ, відповідного цілям розвитку організації.

Методи стимулювання персоналу до здійснення ОЗ автор розглядає як спосіб впливу на процес поведінки персоналу під час здійснення організаційних змін, відповідно, зменшення опору персоналу шляхом використання відповідних інструментів стимулювання. На рис. 1 показано напрями, методи стимулювання, їхні складники (інструменти).

Інструменти стимулювання персоналу до здійснення ОЗ – це набір прийомів, способів і дій, обраних із можливих варіантів на основі аналізу, що використовує суб'єкт стимулювання як засіб зміни стану об'єкта для досягнення необхідної поведінки, зменшення сили опору персоналу та рівня ефективності праці під час здійснення організаційних змін.

У проведеному дослідженні [29] було виділено два напрями стимулювання персоналу до здійснення ОЗ (див. рис. 1). Формами вияву виокремлених методів та інструментів стимулювання персоналу, що входять до МСП до здійснення ОЗ на підприємстві, є стимули. До стимулів було зараховано: основну заробітну плату та додаткові виплати (надбавки, доплати, премії, гонорар), соціальний пакет, кар'єрне зростання та програми розвитку персоналу, інший нематеріальний вміст винагороди. У результаті стимулювальних дій персонал підприємства має працювати більш продуктивно, а отже, управління процесом стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін буде більш ефективним. Головними важелями, за допомогою яких МСП до здійснення ОЗ пускають у хід, є комбінації різних стимулів, їхня диференціація, оперативність, гнучкість та відчутність, а також готовність персоналу до змін.

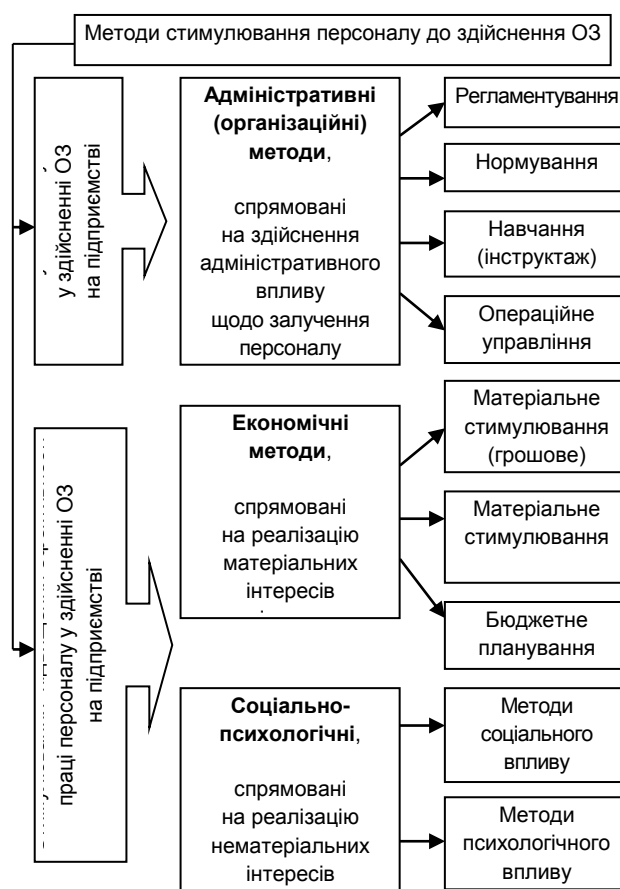


Рис. 1. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін [24 – 29]

[Classification of the directions and methods of personnel stimulation to make organizational changes [24 – 29]]

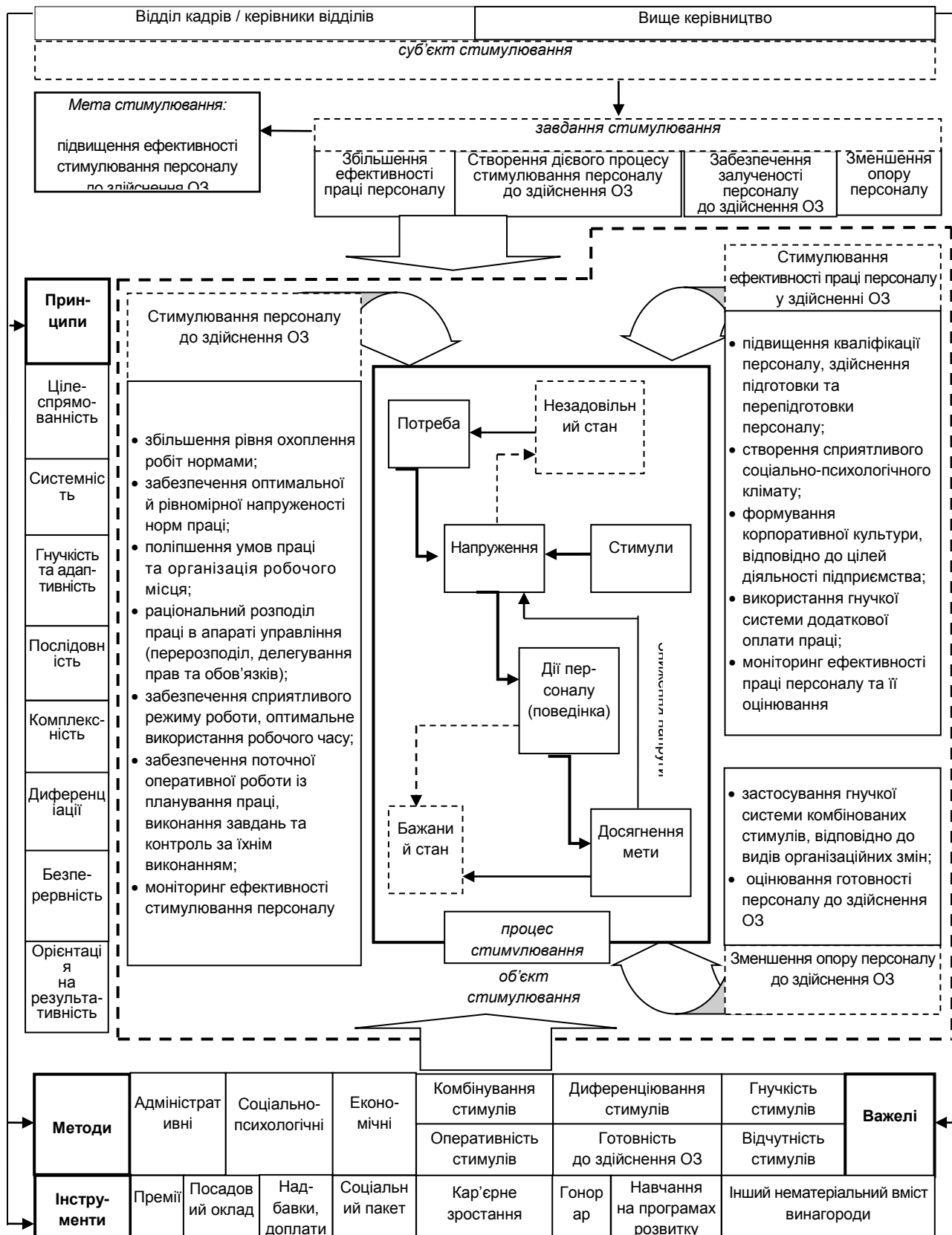
Диференціацію стимулів мають здійснювати за різними групами персоналу, рівнями надання стимулів, а також різними видами організаційних змін на машинобудівному підприємстві.

Дієвим важелем стимулювання є безпосередня його оперативність із тим, щоб стимул був своєчасним і працівникові не доводилося довго його очікувати. Не менш важливими є гнучкість та відчутність стимулів. Вони не мають бути раз і назавжди наданими персоналу на одному й тому ж рівні.

Розроблений МСП до здійснення ОЗ показано на рис. 2. До запропонованого МСП до здійснення ОЗ входять три блоки, починаючи зі стимулювання персоналу до здійснення ОЗ і завершуючи зменшенням

опору персоналу у здійсненні ОЗ. Важливим моментом є забезпечення оптимальної та рівномірної напруженості норм праці. Зокрема, учений А. В. Череп уважав, що нормування в поєднанні з іншими

елементами організації праці сприяє раціоналізації трудових процесів, усуненню втрат робочого часу, оптимальному об'єднанню колективних зусиль [30, с. 147].



**Рис. 2. Механізм стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві
[The mechanism of personnel stimulation to implement organizational changes at the enterprise]**

Розроблені блоки є забезпечувальними напрямками управління процесу стимулювання персоналу на підприємстві у здійсненні ОЗ і містять взаємопов'язані між собою складники (див. рис. 2).

В основі процесу стимулювання персоналу до здійснення ОЗ, що є об'єктом стимулювання МСП до здійснення ОЗ, лежить поведінка працівника (теорія біхевіоризму). Так, українськими вченими стимулювання трактується як цілеспрямована діяльність зі створення спонукальних мотивів і стимулів (матеріальних і моральних) для забезпечення певної поведінки людей. Й. С. Завадський велику увагу приділяв мотивації праці та стимулюванню в управлінні [31]. Учений уважав, що сутність мотивації та стимулювання становить цілеспрямований вплив на внутрішній процес формування та дії мотивів, що ґрунтуються на психічній діяльності людини. Вплив стимулювання на поведінку людини залежить від багатьох чинників, він є індивідуальним і може змінюватися під дією мотивів та зворотного зв'язку з діяльністю людини.

Узагальнюючи наявні наукові підходи до механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін, було запропоновано його структуру, яка складається з таких взаємопов'язаних елементів: суб'єкта стимулювання (таких вищим керівництвом, відділом кадрів / керівниками відділів), об'єкта стимулювання (процес стимулювання), принципів, методів, важелів та інструментів стимулювання. Основною метою МСП до здійснення ОЗ є підвищення ефективності стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін, а завданнями, що постають перед вищим керівництвом, відділом кадрів / керівниками відділів (суб'єктом стимулювання), є такі: збільшення ефективності праці персоналу; створення дієвого процесу стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін; забезпечення залученості та зменшення опору персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. Досягнення поставленої мети можливе за умови здійснення таких заходів із вдосконалення стимулювання персоналу, які авторами в механізмі стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін було об'єднано у три блоки: "Стимулювання персоналу до здійснення ОЗ", "Зменшення опору персоналу у здійсненні ОЗ" та "Стимулювання ефективності праці персоналу у здійсненні ОЗ". Ці напрями є забезпечувальними блоками у МСП до здійснення ОЗ, вони взаємопов'язані та взаємозалежні. Важливим елементом у структурі МСП до здійснення ОЗ є готовність персоналу до здійснення ОЗ, поданий як один із важелів механізму. Ефективність функціонування МСП до здійснення ОЗ на

підприємстві залежить від багатьох чинників: зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, адаптивності до змін (як зовнішніх, так і внутрішніх), ресурсного забезпечення та ін.

Безумовно, запропонований механізм стимулювання персоналу має велике теоретичне значення разом із доробками вітчизняних учених про мотиваційні механізми праці та стимулювання персоналу загалом. Практичне значення цього дослідження визначено в поліпшенні стимулювання персоналу у процесі здійснення організаційних змін на машинобудівних підприємствах і процесу впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах та підвищенні загальної ефективності діяльності підприємств загалом.

Подальшими напрямками дослідження є організаційне забезпечення реалізації МСП до здійснення ОЗ та оцінювання його ефективності й готовності персоналу до здійснення ОЗ.

Література: 1. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55–62. 2. Герасименко О. О. Ефективність управління працею: соціально-економічний вимір / О. О. Герасименко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 3-х т. Т. 1. Соціально-трудова відносина : теорія і практика. – Київ : КНЕУ, 2010. – С. 192 – 200. 3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 337 с. 4. Лісогор Л. С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації : [монографія] / Л. С. Лісогор ; відп. ред. Е. М. Лібанова. – Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. – 168 с. 5. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики // Д. П. Богиня, Л. І. Долгова, Г. Т. Куліков. – Київ : Ін-т економіки НАН України, 1997. – 183 с. 6. Петрова І. Л. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні / І. Л. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 5. – С. 3–7. 7. Семікіна М. В. Перешкоди у реалізації інноваційної активності персоналу підприємств / М. В. Семікіна // Розвиток України в контексті актуальних соціально- економічних проблем : [монографія] / авт. кол. ; за ред. д-ра екон. наук Пустовійта Р. Ф. – Черкаси : ТОВ "МАКЛАУТ", 2013. – С. 240–261. 8. Цимбалюк С. О. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. – 2009. – № 2. – С. 86–98. 9. Червінська Л. П. Інноваційна трудова діяльність: сутність та особливості / Л.

- П. Червінська, М. І. Кальницький // Економіка. Фінанси. Право : щомісячний інформаційно-аналітичний журнал. – 2010. – № 9. – С. 11–15. 10. Денисенко І. А. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств / І. А. Денисенко, П. Ю. Ткачук // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Серія В "Економіка і право". – 2009. – Т. 2. – С. 101–105. 11. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.09.01 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / Олексій Леонтійович Єськов ; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк, 2006. – 35 с. 12. Гончаров В. Н. Совершенствование процесса управления персоналом на основе развития мотивации / В. Н. Гончаров // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : сб. материалов междунар. науч.-практ. семинара, г. Воронеж, 3–4 ноября 2008 года. – Воронеж : Воронежский гос. ун-т, 2008. – С. 19–23. 13. Менеджмент: теория и практика в России : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. – Москва : ФБК, 2003. – 528 с. 14. Зяблицев Д. В. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства на принципах логістики : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Дмитро Володимирович Зяблицев ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2012. – 20 с. 15. Гарват О. А. Регулювання оплати праці управлінського персоналу на промислових підприємствах у сучасних умовах господарювання : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація, та управління підприємствами" / Ольга Анатоліївна Гарват ; Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2005. – 211 с. 16. Богиня, Д. П. Конкурентоспроможність робочої сили: методологічний аспект / Д. П. Богиня // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ, 2006. – № 11 (105). – С. 6–12. 17. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підручник / О. А. Грішнова. – 4-те вид., оновл. / О. А. Грішнова. – Київ : Знання, 2009. – 390 с. 18. Герасименко О. О. Економічний механізм стимулювання праці у сфері наукової і науково-технічної діяльності (на прикладі вищих навчальних закладів України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.02.02 "Економіка та управління науково-технічним процесом" / Герасименко Оксана Олександрівна ; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – Київ, 2003. – 22 с. 19. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с. 20. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методика. Практика / Е. Ветлужских. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с. 21. Попадинець І. Р. Факторно-параметричний підхід до аналізу мотивації управлінської праці / І. Р. Попадинець, А. О. Устенко // Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – Т. 2, № 4 (216). – С. 158–159. 22. Исаханян Л. В. Мотивирующие факторы, принципы воздействия на мотивацию людей / Л. В. Исаханян // Конкурентоспособность предприятий: факторы и пути повышения : материалы региональной научной конференции (23 – 27 марта 2009 года). – Воронеж : Воронежская государственная лесотехническая академия, 2009. – С. 295–299. 23. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Гардарики, 2003. – 528 с. 24. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – Москва : ГроссМедиа, 2005. – 224 с. 25. Егоршин А. П. Управление персоналом [Текст] / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 1997. – 607 с. 26. Мельничук И. В. Современные методы мотивации персонала в организации [Электронный ресурс] / И. В. Мельничук. – Режим доступа : http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf. 27. Брасс А. А. Кадровый менеджмент : учеб.-метод. пособие / А. А. Брасс. – Минск : РИВШ, 2008. – 248 с. 28. Фомина В. Мотивация працівників виробничої сфери / В. Фомина // Управління розвитком. – № 4. – 2013. – С. 19–20. 29. Матюшенко Ю. В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін / Ю. В. Матюшенко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 3. – С. 54–60 ; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_11. 30. Череп А. В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 134–148 ; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_3_15. 31. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник / Й. С. Завадський. – Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
- References:** 1. Daniuk V. M. *Kontseptualni osoblyvosti doslidzhennia efektyvnosti motyvatsii personalu* [The conceptual features of the study of the effectiveness of personnel motivation] / V. M. Daniuk, O. O. Chernushkina // *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. – Luhansk, 2006. – No. 11 (105). – P. 55–62. 2. Herasymenko O. O. *Efektyvnist upravlinnia pratseiu: sotsialno-ekonomichniy vymir* [The efficiency of labor management: a socioeconomic dimension] / O. O. Herasymenko // *Formuvannia rynkovoї ekonomiky : zb. nauk. prats. – Spets. vyp. : in 3 Vol. Vol. 1. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*. – Kyiv : KNEU, 2010. – P. 192–200. 3. Kolot A. M. *Motyvatsiia personalu : pidruchnyk*. – Kyiv : KNEU, 2002. – 337 p. 4. Lisohor L. S. *Konkurentnist rynku pratsi: mekhanizmy realizatsii : [monohrafiia]* [Competitiveness of the labor market: mechanisms of realization : [monograph]] / L. S. Lisohor, E. M. Libanova. – Kyiv : In-t demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen NANU, 2005. – 168 p. 5. *Motyvatsiia pratsi v rynkovii ekonomitsi: problemy teorii i praktyky* / D. P. Bohynia, L. I. Dolhova, H. T. Kulikov et al. – Kyiv : In-t ekonomiky NAN Ukrainy, 1997. – 183 p. 6. Petrova I. L. *Rynok innovatsiinoї pratsi: tendentsii formuvannia v Ukraini* [The innovation labor market: trends in the formation in Ukraine] / I. L. Petrova // *Ukraina: aspekty pratsi*. – 2013. – No. 5. – P. 3–7. 7. Semykina M. V. *Pereshkody u realizatsii innovatsiinoї aktyvnosti personalu pidpriemstv* [Obstacles in the implementation of innovative activity of the personnel of enterprises] / M. V. Semykina // *Rozvytok Ukrainy v konteksti aktualnykh sotsialno-ekonomichnykh problem : [monohrafiia]* [Development of Ukraine in the context of urgent socio-economic problems : monograph] / avet. kol. ; za red. d-ra ekon. nauk Pustoviita R. F. – Cherkasy : TOV "MAKLAUT", 2013. – P. 240 – 261. 8. Tymbaliuk S. O. *Hreidova sistema otsiniuvannia posad i oplaty pratsi: metodolohiia, metodyka, praktyka* [Graded

system of estimation of positions and wages: methods, methodology, practice] / S. O. Tsybaliuk // *Dovidnyk kadrovyka*. – 2009. – No. 2. – P. 86–98. 9. Chervinska L. P. *Innovatsiina trudova diialnist: sutnist ta osoblyvosti* [Innovative work activities: the essence and features] / L. P. Chervinska, M. I. Kalnitskiy // *Ekonomika. Finansy. Pravo* : Shchomisiachnyi informatsiino-analitychnyi zhurnal. – 2010. – No. 9. – P. 11–15. 10. Denysenko I. A. *Motyvatsii trudovykh resursiv ahrarnykh pidpriemstv* [Workforce motivation on farms] / I. A. Denysenko, P. Yu. Tkachuk // *Visnyk Donetskoho natsionalnogo universytetu. Spetsvypusk. Serii A "Ekonomika i pravo"*. – 2009. – Vol. 2. – P. 101–105. 11. Yeskov O. L. Rozvytok mekhanizmu motyvatsii pratsi v systemi vyrobnychoho menedzhmentu velykoho pidpriemstva : avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : spets. 08.09.01 "Demohrafiia, ekonomika pratsi, sotsialna ekonomika i polityka" / Oleksii Leontiiiovych Yeskov ; Instytut ekonomiko-pravovykh doslidzhen NAN Ukrainy. – Donetsk, 2006. – 35 p. 12. Goncharov V. N. *Sovershenstvovanie protsesa upravleniya personalom na osnove razvitiya motyvatsii* [Improved human resource management through the development of motivation] / V. N. Goncharov // *Upravlenie personalom v programmakh podgotovki menedzherov* : sb. materialov mezhdunar. nauch.-prakt. seminaru, g. Voronezh, 3–4 noyabrya 2008 goda. – Voronezh : Voronezhskiy gos. un-t, 2008. – P. 19–23. 13. Menedzhment: teoriya i praktika v Rossii : uchebnik / pod red. A. G. Porshneva, M. L. Razu, A. V. Tikhomirovoy. – Moskva : FBK, 2003. – 528 p. 14. Ziablytsev D. V. *Upravlinnia motyvatsiieiu personalu torhovelnoho pidpriemstva na pryntsyakh lohistyky* : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 "Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy" / Dmytro Volodymyrovych Ziablytsev ; Donetskyy natsionalnyi universytet ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tuhan-Baranovskoho, – Donetsk: 2012. – 20 p. 15. Harvat O. A. *Rehulivannia oplaty pratsi upravlinskoho personalu na promyslovykh pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia* : dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.06.01 "Ekonomika, orhanizatsiia, ta upravlinnia pidpriemstvamy" / Olha Anatoliivna Harvat ; Khmelnytskyi natsionalnyi universytet. – Khmelnytskyi, 2005. – 211 p. 16. Bohynia D. P. *Konkurentospromozhnist robochoi syly: metodolohichnyi aspekt* [Competitiveness of labor: the methodological aspect] / D. P. Bohynia // *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia*. – Luhansk, 2006. – No. 11 (105). – P. 6–12. 17. Hrishnova O. A. *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* : pidruchnyk / O. A. Hrishnova. – 4-te vyd., onovl. – Kyiv : Znannia, 2009. – 390 p. 18. Herasymenko O. O. *Ekonomichniy mekhanizm stymulivannia pratsi u sferi naukovo i nauково-tekhnichnoi diialnosti (na prykladi vyshchykh navchalnykh zakladiv Ukrainy)* : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.02.02 "Ekonomika ta upravlinnia nauково-tekhnichnym protsesom" / Herasymenko Oksana Oleksandrivna ; Kyivskyy natsionalnyi un-t im. Tarasa Shevchenka. – Kyiv, 2003. – 22 p. 19. *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatel'nosti* : uchebnik / A. Ya. Kibanov, I. A. Batkaeva, E. A. Mitrofanova, M. V. Lovcheva ; pod. red. A. Ya. Kibanova. – Moskva : NITS INFRA-M, 2015. – 524 p. 20. Vetluzhskikh E. *Motivatsiya i oplata truda. Instrumenty. Metodika. Praktika* / E. Vetluzhskikh. – Moskva : Alpina Biznes Buks, 2007. – 133 p. 21. Popadynets I. R. *Faktorno-parametrychny pidkhid do analizu motyvatsii upravlinskoj pratsi* [A factor-parametric approach to the analysis of the motivation of managerial labor] / I. R. Popadynets, A. O. Ustenko // *Visnyk*

Khersonskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu. Ekonomichni nauky. – 2014. – Vol. 2, No. 4 (216). – P. 158–159. 22. Isakhanyan L. V. *Motiviruyushchie faktory, printsipy vozdeystviya na motivatsiyu lyudey* [Motivating factors, principles of influence on the motivation of people] / L. V. Isakhanyan // *Konkurentosposobnost predpriyatiy : faktory i puti povysheniya* : materialy regionalnoy nauchnoy konferentsii (23 – 27 marta 2009 goda). – Voronezh : Voronezhskaya gosudarstvennaya lesotekhnicheskaya akademiya, 2009. – P. 295–299. 23. Vikhanskiy O. S. *Menedzhment : uchebnik* / O. S. Vikhanskiy, A. I. Naumov. – Moskva : Gardariki, 2003. – 528 p. 24. Shapiro S. A. *Motivatsiya i stimulirovanie personala* / A. S. Shapiro. – Moskva : GrossMedia, 2005. – 224 p. 25. Egorshin A. P. *Upravlenie personalom* / A. P. Egorshin // *Nizhniy Novgorod* : NIMB, 1997. – 607 p. 26. Melnichuk I. V. *Sovremennyye metody motivatsii personala v organizatsii* [Electronic resource] / I. V. Melnichuk. – Access mode : http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf. 27. Brass A. A. *Kadrovyi menedzhment : ucheb.-metod. posobie* / A. A. Brass. – Minsk : RIVSh, 2008. – 248 p. 28. Fomina V. *Motyvatsiia pratsivnykiv vyrobnychoi sfery* [The motivation of workers in the production sphere] / V. Fomina // *Upravlinnia rozvytkom*. – 2013. – No. 4. – P. 19–20. 29. Matiushenko Yu. V. *Klasyfikatsiia napriamiv ta metodiv stymulivannia personalu do zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin* [Classification of directions and methods for stimulating personnel to make organizational changes] / Yu. V. Matiushenko // *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*. – 2016. – No. 3. – P. 54–60 ; [Electronic resource]. – Access mode : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_11. 30. Cherep A. V. *Neobkhdnist formuvannia mekhanizmu motyvatsii pratsi na pidpriemstvakh* [The need to create a mechanism for motivation of labor at enterprises] / A. V. Cherep // *Aktualni problemy ekonomiky*, 2013. – No. 3. – P. 134–148. 31. *Zavadskiy I. S. Menedzhment : pidruchnyk* / I. S. Zavadskiy. – Kyiv : Ukrainsko-finskyi instytut menedzhmentu i biznesu, 1998. – 542 p.

Інформація про авторів

Власенко Тетяна Анатоліївна – канд. екон. наук, старший викладач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9-А, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: tatyana vlasenko2011@gmail.com).

Матюшенко Юлія Валеріївна – аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного

університету імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9-А, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: matsak_julia@ukr.net).

Information about the authors

Информация об авторах

Власенко Татьяна Анатольевна – канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (просп. Науки, 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: tatynavlasenko2011@gmail.com).

Матюшенко Юлия Валерьевна – аспирант кафедры государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (просп. Науки, 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: matsak_julia@ukr.net).

T. Vlasenko – PhD in Economics, senior lecturer of the Department of State Management, Public Administration and Regional Economy of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Nauky Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: tatynavlasenko2011@gmail.com).

Yu. Matiushenko – postgraduate student of the Department of State Management, Public Administration and Regional Economy of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Nauky Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: matsak_julia@ukr.net).

Стаття надійшла до ред.

19.09.2017 р.

