

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО
ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН
ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА К
ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ
FORMATION OF A MECHANISM FOR STIMULATING PERSONNEL
TO MAKE ORGANIZATIONAL CHANGES**

**Власенко Т. А., к.е.н, старший викладач
Матюшенко Ю.В., аспірант
кафедри державного управління,
публічного адміністрування та
регіональної економіки ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

***Анотація.** Метою даного дослідження є розробка структури механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін (МСП до здійснення ОЗ) на машинобудівних підприємствах. Розглянуто існуючі механізми стимулювання та мотивації персоналу. Проведено аналіз структури (основних елементів) механізмів стимулювання персоналу, запропонований новий механізм стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на машинобудівних підприємствах. В структурі механізму варто виділити суб'єкт стимулювання (представлений 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 напрямки стимулювання персоналу: стимулювання участі у здійсненні ОЗ на підприємстві, стимулювання підвищення ефективності праці персоналу у здійсненні ОЗ та зменшення опору персоналу, а також методи стимулювання персоналу: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Відповідно до напрямків та методів виділено інструменти (стимули): основна заробітна плата та додаткова заробітна плата (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 приводиться в дію, є комбінації різних стимулів, їх диференціація, оперативність, гнучкість та відчутність, а також готовність персоналу до змін.*

Безпосередньо стимулювання персоналу надано у вигляді процесу, в основі якого лежить управління поведінкою працівника.

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

Аннотація. *Целью данного исследования является разработка структуры механизма стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений 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 (представлен высшим руководством, отделом кадров / руководителями отделов), объект стимулирования (процесс стимулирования), принципы, методы, рычаги и инструменты стимулирования. Обоснованно 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 организационных изменений на предприятии, стимулирования повышения эффективности труда персонала в осуществлении организационных изменений и уменьшение сопротивления персонала в осуществлении организационных изменений, а также методы стимулирования: административные, экономические, социально-психологические. В соответствии с направлениями и методами выделено инструменты (стимулы): основная заработная плата и дополнительная заработная плата (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 предоставлено в виде процесса, в основе которого лежит управление поведением работника.*

Ключевые слова: механізм стимулювання, процес стимулювання, принципи, методи стимулювання.

Abstract. *The purpose of this study is to develop the structure of the mechanisms of personnel stimulation to make organizational changes in machine-building enterprises. Existing mechanisms of personnel incentives are considered. The analysis of the structure (main elements) of the mechanisms of personnel stimulation was conducted, the new*

mechanism of personnel stimulation to implement organizational changes in machine-building enterprises was proposed. In the structure of the mechanism it is necessary to allocate 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. The set of principles of personnel stimulation to organizational changes is substantiated: purposefulness, systemicity, flexibility and adaptability, consistency, continuity, complexity, differentiation, focus on results. The directions of stimulation are allocated: stimulation of participation in implementation of organizational changes in the enterprise, stimulation of increase of labor efficiency of personnel in the implementation of organizational changes and decrease the resistance of the personnel in the implementation of organizational changes, as well as methods of stimulation: administrative, economic, social and psychological. According to directions and methods, tools (incentives) are allocated: basic salary and additional wages (allowances, bonuses, honorarium), social package, career development and staff development programs, other non-monetary 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. Directly stimulating the staff is provided in the form of a process based on the management of employee behavior.

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

Постановка проблеми в загальному вигляді. Необхідність розвитку підприємства зумовлена зміною її внутрішніх параметрів. Це, у свою чергу, обумовлено складністю, динамічністю та невизначенністю факторів зовнішнього середовища. Вміння змінюватися вчасно є вирішальним фактором успіху підприємства. Важливе значення за таких умов має ефективне проведення організаційних змін на підприємстві, що залежить від потенціалу кадрів. Потенціал кадрів може розглядатися як рушійна сила проведення цих змін, так і їх 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. Розробка і запровадження ефективного механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства, що і обумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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: Д. В. Зяблицев, О. А. Гарват, Д. П. Богиня, О. О. Чернушкіна, І. А. Денисенко, П. Ю. Ткачук, О. Л. Єськов, А.В. Череп.

Формулювання мети статті. Враховуючи велику кількість досліджень у сфері формування механізму стимулювання персоналу, розробці та застосуванню безпосередньо механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві не приділено уваги. Саме тому, метою даного дослідження є розробка структури механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка досконалого механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін (МСП до здійснення ОЗ) 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 вчених, 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-трудових відносин для отримання оптимальних результатів діяльності підприємства.

Аналіз робіт вчених В. М. Данюк і О. О. Чернушкіної свідчать про те, що елементами системи та механізму стимулювання персоналу вчені вважають ефективність стимулювання персоналу, визначення критерію

цієї ефективності, чинників та показників ефективності стимулювання [1, с. 57];

Так, вчені 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 наступні складові: об'єкт, суб'єкт стимулювання, принципи, форми, види та методи стимулювання, критерії оцінки діяльності об'єкта стимулювання, джерела виплати винагороди [2-9].

При визначенні структури (основних елементів) системи та механізму стимулювання вчені І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук, до структурних елементів віднесли 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 включає сукупність взаємопов'язаних складових компонентів (засобів, способів, форм і методів) [11, с. 12].

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

Першим кроком при формуванні МСП до здійснення ОЗ є визначення суб'єкту, об'єкту та формулювання мети стимулювання персоналу, що трансформується в завдання зі стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. Визначаються фактори, на які необхідно впливати для досягнення поставленої мети. Відповідно до

природи факторів стимулювання персоналу обираються методи та відповідні інструменти стимулювання. Наступним моментом 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 [12], І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук [10], А. Г. Поршнева [13], що займалися розробкою 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], з чим автор статі не погоджується. На думку вчених І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук, суб'єктом системи та механізму стимулювання може бути безпосередній (лінійний) керівник, керівник кадрової служби або керівник підприємства [10, с. 102], а об'єктом - конкретний працівник [10, с. 102]. Цікава думка на визначення об'єкта стимулювання у А. Г. Поршнева, він вважає, що поведінка людей, а також творчість, потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви та цілі можуть виступати у ролі об'єкта стимулювання [13, с. 213-214].

Отже, із визначенням суб'єкта для МСП до здійснення ОЗ, автор повністю зводен із визначеннями з проведеного аналізу. У ролі суб'єкта для МСП до здійснення ОЗ було запропоновано вище керівництво (топ-менеджмент) та відділ кадрів і/або керівники відділів. Щодо ролі об'єкту стимулювання, автором було обрано процес стимулювання персоналу.

З'ясовуючи мету розробки та впровадження МСП до здійснення ОЗ, було проаналізовано наукові досягнення таких вчених, як Д. В. Зяблицев [14], О. А. Гарват [15], Д. П. Богиня [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 повинно стати формування суспільних, групових та особистих інтересів з метою досягнення оптимального рівня якості робочої сили [16, с. 9].

На думку автора, основною метою формування МСП до здійснення ОЗ є забезпечення підвищення ефективності стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін, що має бути дієвим протягом всього процесу здійснення організаційних змін і не слабшати по мірі задоволення інтересів і потреб персоналу.

Формування і дотримання певних принципів, методів, інструментів та важелів стимулювання персоналу дозволить досягти встановлену мету.

Зокрема, сучасними дослідниками обґрунтовані принципи на основі яких має базуватися механізм стимулювання персоналу. На думку провідних науковців, дуже важливим є досягти простоти підходу, яка забезпечила б спроможність застосування цих принципів у практичних цілях. Так більшість науковців виділяють наступні принципи: встановлення чітких цілей і задач; порядок і планування; системності; дотримання законодавства; пропорційності; комплексної мотивації [17, 18].

Зокрема, О. О. Митрофанова пропонує [19] при формуванні системи мотивації та стимулювання праці персоналу в організаціях наступні принципи:

- облік всіх складових індивідуального внеску працівника при оцінці і оплаті його праці;
- надання можливості участі в інноваційній діяльності всіх групах персоналу;
- розвиток всіх груп персоналу;
- рівний доступ кожної групи персоналу до всіх видів оплати і стимулювання особистого вкладу в організацію;
- участь організації в життєзабезпеченні персоналу на всіх етапах життєвого шляху;
- збереження працівника в організації.

Вчений Е. Ветлужских виділяє такі принципи формування механізму мотивації праці [20]:

- відповідність цілей системи оплати праці та мотивації цілям підприємства;

- комплексність системи мотивації, яка повинна включати матеріальну і нематеріальну винагороду;

- зрозумілість і прозорість системи винагороди;

- справедливість системи оплати праці;

- залученість персоналу в проведення змін;

- винагорода за індивідуальні і колективні результати;

- облік мотиваційних чинників, очікувань, потреб персоналу та ін.

В якості принципів формування механізму управління мотивацією праці менеджерів Попадинець І. Р. виокремлює наступні [21]:

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

- цільова зорієнтованість – полягає у формуванні багаторівневої системи цілей, яка дозволяє усунути загрози через узгодження інтересів і потреб різних сторін;

- стимулювання передбачає досягнення індивідуальних цілей через колективні і зацікавленість у результатах за допомогою інструментарію стимулювання;

- безперервність розвитку – це створення умов для досягнення неперервності й ефективності удосконалення мотивації управлінської праці на підприємстві;

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

- єдність дії – це забезпечення взаємодії усіх елементів і складових як цілісної системи;

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

- інноваційність – орієнтація на застосування передових методів, сучасних форм, технологій управління й мотивації праці менеджерів;
- забезпеченість – полягає у найоптимальнішому використанні ресурсного потенціалу підприємства;
- економічність – передбачає формування ресурсів для стимулювання, виходячи з його ефективності (витрати на реалізацію не можуть перевищувати економічний ефект від впроваджуваних заходів);
- комплексність – це забезпечення усестороннього використання обмежень, можливостей і мотивів для визначення системи стимулів і розроблення на її основі програми заходів з удосконалення мотивації праці менеджерів;
- збалансованість інтересів – врахування інтересів економічних суб'єктів, з якими взаємодіє підприємство, і мотивів менеджерів усіх рівнів за допомогою системи цілей та визначення завдань механізму на її основі.

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

Враховуючи специфіку МСП до здійснення ОЗ проаналізуємо принципи формування механізму управління змінами. Так, більшість науковців виділяють наступні принципи [23]:

- адекватності – одержані зміни мають відповідати потребам і можливостям підприємства;
- системності – при розробці та реалізації програми змін мають бути задіяні всі елементи економічного механізму підприємства;
- ефективності – після розробки та впровадження програми змін загальна ефективність функціонування підприємства має поліпшитись;

- цілеспрямованості – при функціонуванні механізму управління формується певна ієрархія завдань, кожне із завдань виконується при зміні умов цілепокладання;

- ієрархічності – обумовлене необхідністю дотримання принципу цілеспрямованості;

- динамічності – визначається самою сутністю змін, має динамічний характер.

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

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

Проаналізувавши наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, автором пропонується формування МСП до здійснення ОЗ на основі такої системи принципів: цілеспрямованість, системність, гнучкість та адаптивність, послідовність, безперервність, комплексність, диференціації, орієнтація на результативність:

- принцип цілеспрямованості – встановлення цілей та спрямованість механізму на досягнення поставленої мети та підвищення ефективності праці персоналу підприємства, діяльності підприємства в цілому;

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

- принцип гнучкості та адаптивності – полягає у забезпеченні своєчасності реакції на зовнішні й внутрішні зміни за рахунок моніторингу та контролю процесу стимулювання;

- принцип послідовності - кожне завдання повинне мати термін виконання та відповідального за його виконання;

- принцип безперервності – відповідає безперервному процесу життєдіяльності підприємства, також, відповідно, проведення оцінювання рівня стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін з розробкою відповідних заходів та їх реалізацією повинно відбуватися регулярно;

- принцип комплексності – всі елементи механізму повинні бути взаємопов'язані та взаємоузгоджені, оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства повинно проводитись комплексно;

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

- принцип орієнтації на результативність – полягає у отриманні 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 у здійсненні організаційних змін, відповідно зменшення опору персоналу шляхом використання відповідних інструментів стимулювання. На рис. 1 представлені напрями, методи стимулювання, їх складові (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 і рівня ефективності праці у здійсненні організаційних змін.

У проведеному дослідженні [29] було виділено два напрями стимулювання персоналу до проведенні ОЗ (рис. 1). Формами прояву виокремлених методів та інструментів стимулювання персоналу, що входять до МСП до здійснення ОЗ на підприємстві, є стимули. До стимулів було віднесено: основна заробітна плата та додаткова заробітна плата (надбавки, доплати, премії, гонорар), соціальний пакет, кар'єрне зростання та програми розвитку персоналу, інший нематеріальний зміст винагороди. В результаті стимулюючих 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 приводиться в дію, є комбінації різних стимулів, їх диференціація, оперативність, гнучкість та відчутність, а також готовність персоналу до змін.

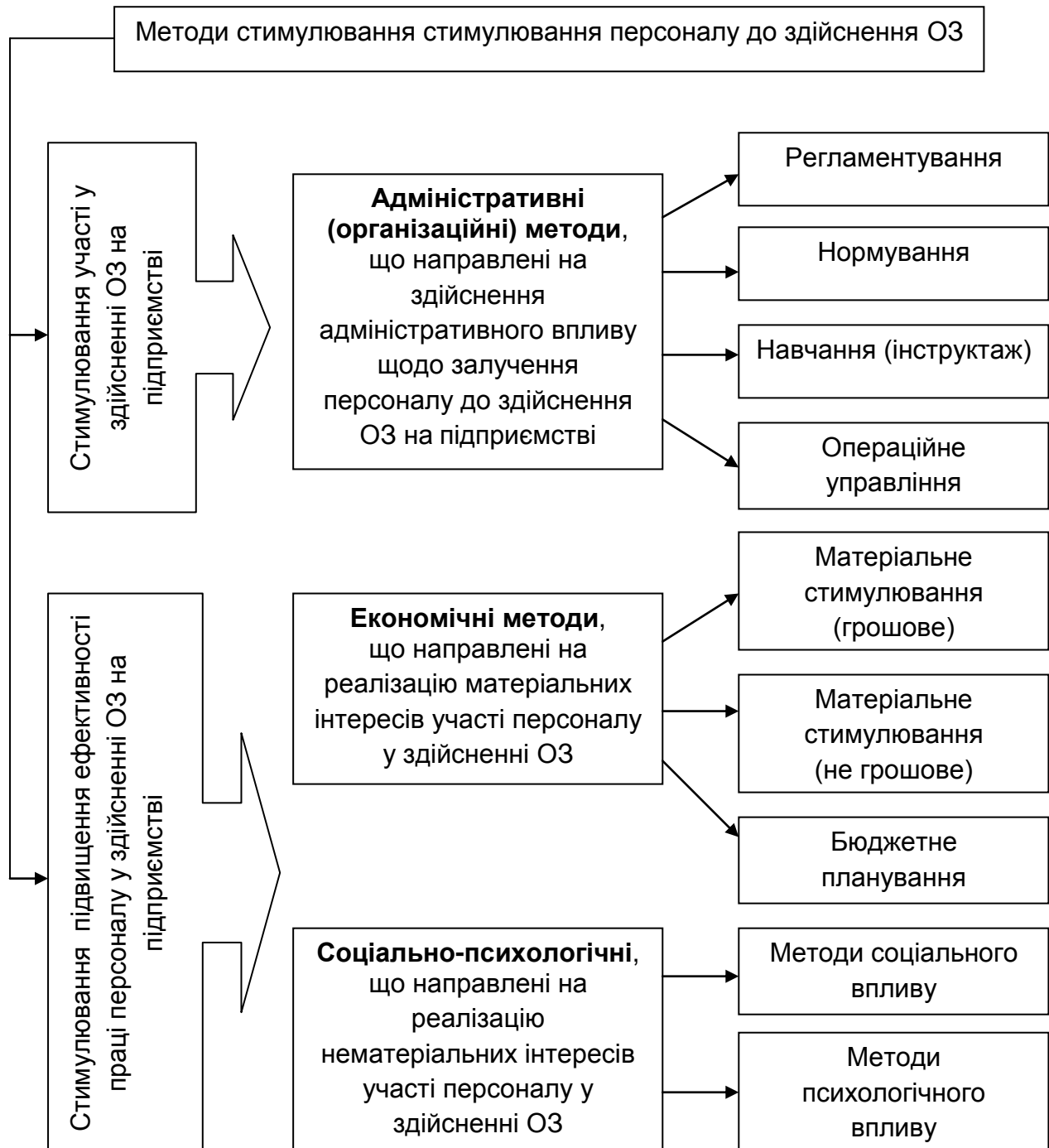


Рис. 1. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін [24-28, 29]
 [Classification of directions and methods of personnel stimulation to make organizational changes]

Диференціація стимулів має проводитись за різними групами персоналу, рівнями надання стимулів, а також за проведенням різних видів організаційних змін на машинобудівному підприємстві.

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

Розроблений МСП до здійснення ОЗ представлено на рис.2. До запропонованого МСП до здійснення ОЗ входять три блока, починаючи з стимулювання персоналу до здійснення ОЗ і завершуючи зменшенням опору персоналу у здійсненні ОЗ. Важливим моментом є забезпечення оптимальної і рівномірної напруженості норм праці. Зокрема, вчений А.В. Череп вважав, 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].

Розроблені блоки є забезпечувальними напрямками управління процесу стимулювання персоналу на підприємстві в здійсненні ОЗ і включають взаємопов'язані між собою складові (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. И. С. Завадський [31] велику увагу приділяв мотивації праці та стимулюванню в управлінні. Вчений вважав, що суть мотивації та стимулювання становить цілеспрямований вплив на внутрішній процес формування і дії мотивів, що ґрунтуються на психічній діяльності людини. Вплив стимулювання на поведінку людини залежить від багатьох чинників, він є індивідуальним і може змінюватись під дією мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини.

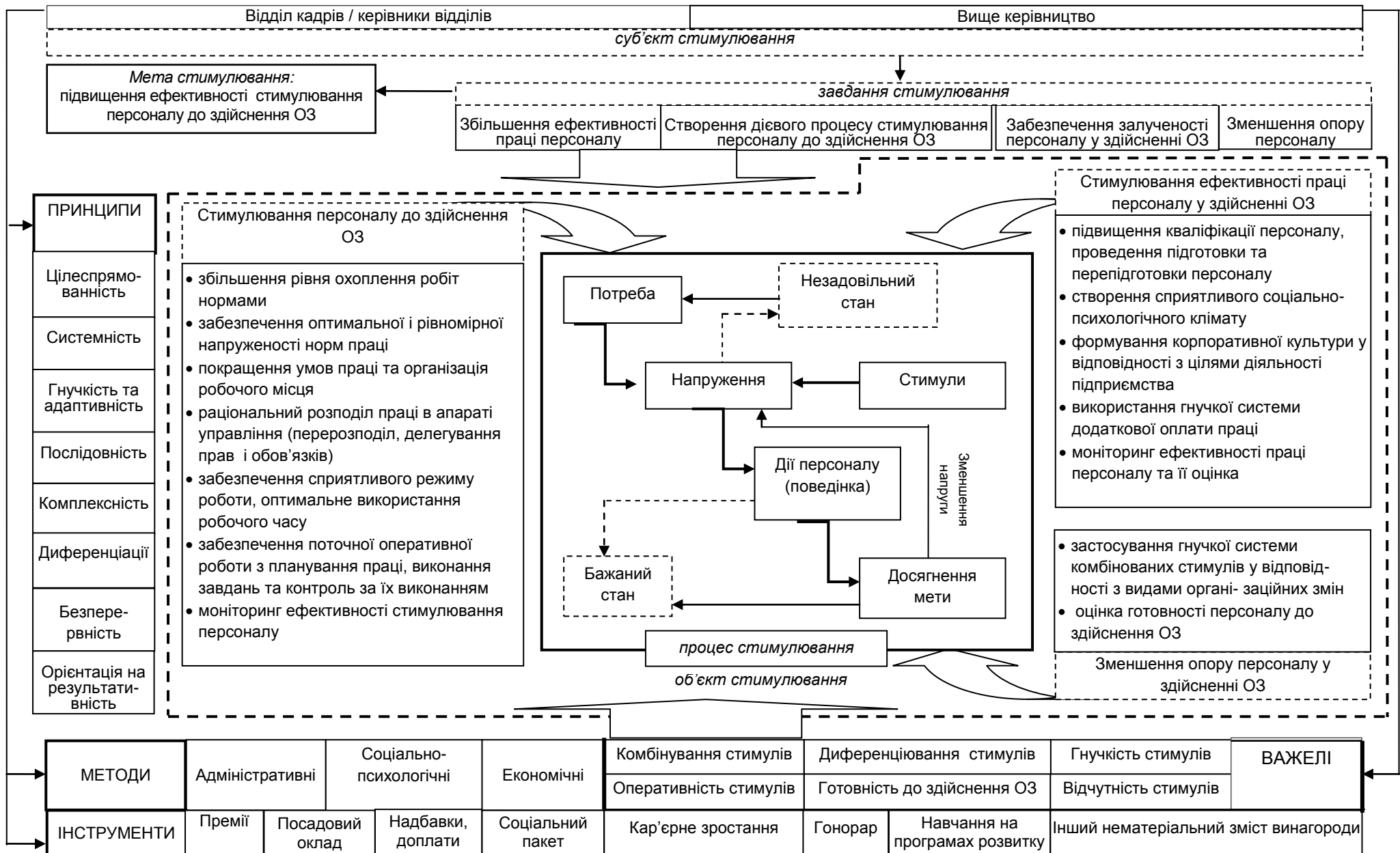


Рис. 2. Механізм стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві [*Mechanism of personnel stimulation to implement organizational changes in the enterprise*]

Висновки. Узагальнюючи проведене дослідження розробки механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін, було запропоновано його структуру, яка складається з наступних взаємопов'язаних елементів: суб'єкт стимулювання (представлений вищим керівництвом, відділом кадрів / керівниками відділів), об'єкт стимулювання (процес стимулювання), принципи, методи, важелі та інструменти 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 наступні: збільшення ефективності праці персоналу, створення дієвого процесу стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін, забезпечення залученості персоналу у здійсненні організаційних змін, зменшення опору персоналу на підприємстві. Досягнення поставленої мети можливе за умови проведення наступних заходів з вдосконалення стимулювання персоналу, які автором у 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». Дані напрямки 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, що представлений як один із важелів механізму. Ефективність функціонування МСП до здійснення ОЗ на підприємстві залежить від багатьох чинників: зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, адаптивності до змін (як зовнішніх, так і внутрішніх), ресурсного забезпечення та ін.

Безумовно, розробка такого механізму стимулювання персоналу має велике теоретичне значення поряд із розробками вітчизніних вчених про мотиваційні механізми праці та стимулювання персоналу в цілому. Практичне значення даного дослідження визначається в поліпшенні стимулювання персоналу в процесі здійснення організаційних змін на машинобудівних підприємствах, поліпшенні процесу впровадження

організаційних змін на машинобудівних підприємствах та підвищенні загальної ефективності діяльності підприємств в цілому.

Подальшими напрямками дослідження є: організаційне забезпечення реалізації МСП до здійснення ОЗ та його оцінка ефективності, оцінка 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 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2010., Т. 1. С. 192 – 200.

3. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

4. Лісогор Л. С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації : [монографія] / Л. С. Лісогор; відповід. ред. Е. М. Лібанова. – К. : 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, Л. С. Лісогор, В. О. Мандибура, О. Д. Матієшина, М. В. Семикіна, В. М. Шамота. – К.: 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. Семикіна М.В. Перешкоди у реалізації інноваційної активності персоналу підприємств / Розвиток України в контексті актуальних соціально- економічних проблем: [Монографія] / авт.кол.; за ред. д-ра екон. наук 195 Пустовійта Р.Ф. – Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ», 2013. – (510 с.) – С. 240 – 261.

8. Цимбалюк С. О. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика / С. Цимбалюк // Довідник кадровика. – 2009. – № 2. – С. 86 – 98.

9. Червінська Л.П. Інноваційна трудова діяльність: сутність та особливості / Л.П. Червінська, М. І. Кальніцький // 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. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 101-105.

11. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / Олексій Леонтійович Єськов: автореферат

дис... доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк: Інститут економіко- правових досліджень НАН України, 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 междунаро. науч. -практ. семинара 3-4 ноября 2008 г. – 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. – М. : ФБК, 2003. – 528 с.

14. Зяблицев Д. В. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства на принципах логістики / Дмитро Володимирович Зяблицев: автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2012. – 20 с.

15. Гарват О. А. Регулювання оплати праці управлінського персоналу на промислових підприємствах у сучасних умовах господарювання / Ольга Анатоліївна Гарват: дис... канд.. екон. наук, спец. 08.06.01 – 104 Економіка, організація, та управління підприємствами. – Хмельницький: Хмельницький національний університет, 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. – 4-те від., оновлене. / О. А. Грішнова. – К.: 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. на здобуття наук. ступеня канд. екон. 184 наук: 08.02.02 / Герасименко Оксана Олександрівна; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 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. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.

20. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методика. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.

21. Попадинець І. Р. Факторно-параметричний підхід до аналізу мотивації управлінської праці / А. О. Устенко, І. Р. Попадинець // Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, Т. 2 (216). – С. 159 - 158.

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 г.). - Воронеж: Воронежская государственная лесотехническая академия, 2009. - С. 295-299.

23. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2003. — 528 с.

24. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

25. Егоршин А. П. Управление персоналом [Текст] /А. П. Егоршин. – Н. 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. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери / В. Фоміна // 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.

30. Череп А. В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 3. - С. 134-148.

31. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник / Й. С. Завадський. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.

References

1. Daniuk V. M. *Kontseptualni osoblyvosti doslidzhennia efektyvnosti motyvatsii personalu* [Features Conceptual study 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- ekonomichnyi vymir* [Efficiency of labor management: socioeconomic dimension] / O. O. Herasymenko // *Formuvannia rynkovoї ekonomiky: zb. nauk. prats.* – Spets. Issue: 3 Vol. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*. – K.: KNEU, 2010., Vol. 1. P. 192 – 200.

3. Kolot A. M. *Motyvatsiia personalu: Pidruchnyk*. – K.: KNEU, 2002. – 337 p.

4. Lisohor L. S. *Konkurentnist rynku pratsi: mekhanizmy realizatsii* [Competitiveness of the labor market: mechanisms of realization] / L. S. Lisohor, E. M. Libanova // *K. : In-t demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen NANU*, 2005. – 168 p.

5. Bohynya D. P. *Motyvatsiia pratsi v rynkovii ekonomitsi: problemy teorii i praktyky* // D. P. Bohynya, L. I. Dolhova, H. T. Kulikov, L. S. Lysohor, V. O. Mandybura, O. D.

Matiieshyna, M. V. Semykina, V. M. Shamota // K.: In-t ekonomiky NAN Ukrainy, 1997. – 183 p.

6. Petrova I. L. *Rynok innovatsiinoi pratsi: tendentsii formuvannia v Ukraini* [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 innovatsiinoi aktyvnosti personalu pidpriemstv / Rozvytok Ukrainy v konteksti aktualnykh sotsialno- ekonomichnykh problem* [Obstacles in the implementation of innovative activity of the personnel of enterprises / Development of Ukraine in the context of urgent socio-economic problems] / M.V. Semykina , R.F. Pustoviita // Cherkasy: TOV «MAKLAUT», 2013. – (510 p.) – P. 240 – 261.

8. Tsymbaliuk S. O. *Hreidova systema otsiniuvannia posad i oplaty pratsi: metodolohiia, metodyka, praktyka* [Graduate system of estimation of positions and wages: methodology, methodology, practice] / S. Tsymbaliuk // Dovidnyk kadrovyka, 2009. - No. 2. – P. 86 – 98.

9. Chervinska L.P. *Innovatsiina trudova diialnist: sutnist ta osoblyvosti* [Innovative work activities: essence and features] / L.P. Chervinska, M. I. Kalnitskyi // Ekonomika. Finansy. Pravo: Shchomisiachnyi informatsiino-analitychnyi zhurnal, 2010. – No. 9. – P. 11-15.

10. Denysenko I. A. *Motyvatsii trudovykh resursiv ahrarnykh pidpriemstv* [Workforce motivation farms] / I. A. Denysenko, P. Yu. Tkachuk // Visnyk Donetskoho natsionalnogo universytetu. Spetsvypusk. Vol. 2. Seriia V «Ekonomika i pravo». – Donetsk, 2009. – P. 101-105.

11. Yeskov O. L. *Rozvytok mekhanizmu motyvatsii pratsi v systemi vyrobnychoho menedzhmentu velykoho pidpriemstva* / O. L. Yeskov: avtoreferat dys... doktora ekon. nauk, spets. 08.09.01 – Demohrafiia, ekonomika pratsi, sotsialna ekonomika i polityka. – Donetsk: Instytut ekonomiko- pravovykh doslidzhen NAN Ukrainy, 2006. – 35 p.

12. Goncharov V. N. *Sovershenstvovanie protsessa upravleniya personalom na osnove razvitiya motivatsii* [Improved human resource management through the development of motivation] / V. N. Goncharov // Voronezhskiy gos. un-t, 2008. – P. 19-23.

13. Porshneva A. G. *Menedzhment: teoriya i praktika v Rossii: uchebnik* / A. G. Porshneva, M. L. Razu, A. V. Tikhomirov // M. : FBK, 2003. – 528 p.

14. Ziablytsev D. V. *Upravlinnia motyvatsiieiu personalu torhovelnoho pidpriemstva na pryntsypakh lohistyky* / Dmytro Volodymyrovych Ziablytsev: avtoreferat dys... kand.. ekon. nauk, spets. 08.00.04 – Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. – Donetsk: Donetskyi natsionalnyi universytet ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tuhana-Baranovskoho, 2012. – 20 p.

15. Harvat O. A. *Rehuliuвання оплати праці управлінського персоналу на промислових підприємствах у сучасних умовах господарювання* / Olha Anatoliivna Harvat: dys... kand.. ekon. nauk, spets. 08.06.01 – 104 Ekonomika,

orhanizatsiia, ta upravlinnia pidprijemstvamy. – Khmelnytskyi: Khmelnytskyi natsionalnyi universytet, 2005. – 211 p.

16. Bohynia D. P. *Konkurentospromozhnist robochoi syly: metodolohichniy aspekt* [Competitiveness of labor: methodological aspects] / D. P. Bohynia // Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. – Luhansk. – 2006. – No. 11 (105). – P. 6-12.

17. Hrishnova O. A. *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny: Pidruchnyk*. – Issue 4., onovlene. / O. A. Hrishnova. – K.: Znannia, 2009. – 390 p.

18. Herasymenko O. O. *Ekonomichniy mekhanizm stymulivannia pratsi u sferi naukovo i naukovo-tekhnichnoi diialnosti (na prykladi vyshchyykh navchalnykh zakladiv Ukrainy): avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon.* 184 nauk: 08.02.02 / Herasymenko Oksana Oleksandrivna; Kyivskiy natsionalnyi un-t im. Tarasa Shevchenka. – K., 2003. – 22 p.

19. Kibanov A. Ya. *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatel'nosti: Uchebnyk* / A. Ya. Kibanov, I. A. Batkaeva, E. A. Mitrofanova, M. V. Lovcheva // M.: NITs INFRA-M, 2015. - 524 p.

20. Vetluzhskikh E. *Motivatsiya i oplata truda. Instrumenty. Metodika. Praktika*. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2007. – 133 p.

21. Popadynets I. R. *Faktorno-parametrychnyi pidkhid do analizu motyvatsii upravlinskoj pratsi* [Factor-parametric approach to the analysis of the motivation of managerial labor] / A. O. Ustenko, I. R. Popadynets // Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, 2014. – No. 4, Vol. 2 (216). – P. 159 - 158.

22. Isakhanyan L.V. *Motiviruyushchie faktory, printsipy vozdeystviya na motivatsiyu lyudey* [Motivating factors, principles of influence on motivation of people] / L.V. Isakhanyan // Konkurentosposobnost' predpriyatiy: faktory i puti povysheniya: Materialy regional'noy nauchnoy konferentsii (23-27 marta 2009 g.). - Voronezh: Voronezhskaya gosudarstvennaya lesotekhnicheskaya akademiya, 2009. - P. 295-299.

23. Vikhanskiy O.S., Naumov A. I. *Menedzhment: Uchebnyk*. - M.: Gardariki, 2003. - 528 p.

24. Shapiro S. A. *Motivatsiya i stimulirovanie personala*. - M.: GrossMedia, 2005. – 224 p.

25. Egorshin A. P. *Upravlenie personalom* / A. P. Egorshin // N. Novgorod: NIMB, 1997. – 607 p.

26. Melnichuk I. V. *Sovremennyye metody motivatsii personala v organizatsii* [Electronic resource] / I. V. Melnichuk. – Rezhim dostupu: http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf.

27. Brass A. A. *Kadrovyy 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 stymuliuvannia 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.
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. Zavadskyi I. S. *Menedzhment: pidruchnyk* / I. S. Zavadskyi// K. : Ukrainsko-finskyi instytut menedzhmentu i biznesu, 1998. – 542 p.