

Melnyk, A. O. "Ekonomichna adaptatsiia pidpriemstv u mekhanizmi pidvyshchennia yikh konkurentozdatnosti" [Economic Adaptation of Enterprises in the Mechanism of Increasing Their Competitiveness]. *Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillia*, no. 6 (2004): 206-210.

Osyrova, Ye. L. "Etapy reinzhyrnyrnyhu ukrainskykh turystychnykh pidpriemstv" [Stages of Reengineering of Ukrainian Tourist Enterprises]. *Aktualni pytannia rozvytku turyzmu*. Kyiv, 2015. 28-.

Osyrova, Ye. L. "Mekhanizm adaptyvnoho reinzhyrnyrnyhu biznes-protsesiv transportnykh pidpriemstv" [Mechanism of Adaptive Reengineering Business Processes of Transport Enterprises]. *Intelekt XXI*, no. 6 (2020): 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.13>

Zhdamirov, Ye. Yu. "Vydy adaptatsii silskohospodarskykh pidpriemstv do umov rynku" [Types of Adaptation of Agricultural Enterprises to Market Conditions]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahromoho universytetu*, no. 12/1 (2008): 112-120.

УДК 331.101.3.

JEL: J33; M12; M52

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>

НАПРЯМИ ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ВІДПОВІДНО ДО СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ

©2022 ЛУГОВА В. М., ЧУРКІН А. О.

УДК 331.101.3.

JEL: J33; M12; M52

Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації

Метою статті є дослідження закономірностей трудової поведінки особистості та визначення напрямів діагностування мотивації працівників різних рівнів управління. У статті проаналізовано сучасні теорії мотивації: змістовні, процесні та теорії поля. Визначено закономірності теорій мотивації та запропоновано напрями діагностики мотивації персоналу відповідно до виявлених закономірностей. Згідно зі змістовними теоріями мотивації поведінка людини визначається її незадоволеними потребами; згідно з процесними – її очікуваннями та суб'єктивними оцінками, пов'язаними із конкретною ситуацією, та можливими наслідками обраного нею типу поведінки; згідно з теорією поля – її особистісними характеристиками та чинниками оточення (організаційною культурою, соціальним середовищем). Відповідно до цього діагностичний інструментарій мотивації персоналу має забезпечити отримання інформації про перелік потреб і їх ієрархію; суб'єктивні оцінки працівників стосовно значущості та справедливості винагороди, її відповідності витраченим зусиллям, складності роботи тощо та визначити мотиваційний вплив організаційної культури та лідерства на трудову поведінку персоналу. Обґрунтовано доцільність застосування анкети «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна для визначення актуальних потреб персоналу; розроблено авторську анкету для отримання оцінок управлінців стосовно чинників мотивації, визначених у процесних теоріях мотивації та теоріях «поля». Застосування «Мотиваційного профілю» дозволило визначити найбільш значущі чинники мотивації персоналу, серед яких: матеріальне заохочення, визнання, цікава та корисна робота, самовдосконалення та прагнення досягнень. Авторська анкета дозволила виявити взаємозв'язок між зусиллями, результатом і винагородою. Результати анкетування працівників свідчать, що система винагородження персоналу застаріла, трудові внески значно перевищують отриману винагороду, соціальне середовище неоднозначно впливає на їхню мотивацію. Отримані результати дозволили визначити проблемні місця в мотивації управлінців, що в подальшому дозволить сформувати ефективний механізм мотивації управлінського персоналу.

Ключові слова: мотивація, діагностика, управлінський персонал, потреби, винагорода, соціальне середовище, анкетування.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 17.

Лугова Вікторія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: lugovavika@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3448690/viktoriia-luhova/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56606216000>

Чуркін Андрій Олександрович – аспірант кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: b.viktor0912@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7784-1890>

UDC 331.101.3.

JEL: J33; M12; M52

Luhova V. M., Churkin A. O. The Directions of Diagnostics of Management Motivation in Accordance with Modern Motivation Theories

The article is aimed at studying the regularities of labor behavior of the individual and determining the directions for diagnosing the motivation of employees of different levels of management. The article analyzes contemporary theories of motivation: meaningful, process and field theories. The regularities of theories of motivation are determined and directions of diagnostics of personnel motivation are proposed in accordance with the identified patterns. According to meaningful theory of motivation, a person's behavior is determined by his unmet needs; according to the process theory – one's expectations and subjective assessments related to a particular situation and the possible consequences of its chosen type of behavior; according to the field theory – one's personal characteristics and environmental factors (organizational culture, social environment). In this regard, the diagnostic instrumentarium for motivating staff should ensure that

information about the list of needs and their hierarchy is obtained; subjective valuations of employees as to the significance and fairness of remuneration, its compliance with the efforts spent, the complexity of work, etc., further the motivational impact of organizational culture and leadership on the labor behavior of personnel be determined. The expediency of using the «Motivational Profile» questionnaire by S. Ritchie and P. Martin to determine the actual needs of the staff is substantiated; an authors' own questionnaire was developed to obtain assessments of managers regarding the factors of motivation, as identified in the process theories of motivation and theories of the «field». The application of the «Motivational Profile» allows to determine the most significant factors of staff motivation, including the following: material encouragement, recognition, interesting and useful work, self-improvement and the desire for achievements. The authors' questionnaire made it possible to identify the relationship between effort, result and reward. The results of the performed questionnaire survey of employees show that the system of remuneration of personnel is outdated, labor contributions significantly exceed the remuneration received, the social environment ambiguously affects their motivation. The obtained results helped to determine the problem areas in the motivation of managers, which in the future will allow to form an effective mechanism for motivating management personnel.

Keywords: motivation, diagnostics, managerial staff, needs, remuneration, social environment, questionnaire.

Fig.: 4. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 17.

Luhova Viktoriia M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: lugovavika@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3448690/viktoriia-luhova/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56606216000>

Churkin Andriy O. – Postgraduate Student of the Department of Social Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: b.viktor0912@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7784-1890>

Підвищення уваги науковців до проблем управління персоналом викликане визнанням людини головним виробничим ресурсом і джерелом ефективного функціонування та розвитку підприємства. Ефективність регулювання трудової поведінки кожного працівника залежить від існуючої на підприємстві системи мотивації персоналу, її результативності. У сучасних умовах найбільш актуальним завданням для підприємств є мотивація управлінського працівників, «інтелектуальний капітал, навички і компетенції яких є ключовими елементами будь-якого успішного бізнесу і прямо впливають на показники його ефективності та ринкової привабливості» [8, с. 72]. Праця управлінського персоналу має особливості, на які слід зважати при його мотивації. Вона є переважно розумовою і творчою, висококваліфікованою, складною і напруженою, різноманітною і немонотонною. Особливості управлінської праці ускладнюють процес мотивації управлінців і вимагають упровадження сучасних інструментів для забезпечення ефективної мотивації управлінської діяльності.

Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних науковців показав, що мотивація персоналу протягом багатьох років залишається актуальною проблемою в сучасних дослідженнях. Більшість авторів наголошують на необхідності забезпечити ефективне функціонування механізму мотивації персоналу. Серед останніх публікацій слід відзначити дослідження І. Шульженко, О. Запорожченко та Т. Сазонової, у статті яких досліджено роль мотивації та вдосконалення її механізму на базі соціально орієнтованого менеджменту на сучасному підприємстві. Вони пропонують розробити відповідний механізм, тобто систему цілей, вимог, принципів, методів і форм мотивації безпосередніх виконавців, обґрунтовують не-

обхідність формування соціально орієнтованого менеджменту як основи сучасної мотивації [17]. У статті В. Королькова та Д. Бабенко також досліджуються питання підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства. Авторами обґрунтовано тезу про те, що комплексне застосування роботодавцями методів прямої та непрямой мотивації дозволяє зберегти персонал і підвищити ефективність трудової діяльності, сприяє збільшенню інклюзії працівників в трудовий процес. Дослідники визначили сутність і структуру мотиваційного механізму, запропонували напрями вдосконалення мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства [9]. Мотивацію як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу запропонували В. Лугова та Г. Чумак. Ключовою проблемою ефективної мотивації персоналу вони вважають невідповідність і неузгодженість соціально-економічних інтересів працівників та підприємства та надають рекомендації щодо оцінки рівня гармонізованості їх інтересів [10].

Актуальність теми дослідження підтверджується також захищеними дисертаційними роботами, присвяченими різним аспектам управління мотивацією. Так, дисертація С. Маклакова присвячена розвитку теоретико-методичних засад дослідження соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємств в умовах інноваційних змін економіки та формуванню практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму з метою створення сприятливих умов ефективної праці з ознаками інноваційності [11]. М. Демидова обґрунтувала теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. Авторкою

доведено, що облік та узгодження цілей працівників, підприємств і суспільства є необхідною передумовою в питаннях впливу трудової мотивації на формування взаємовідносин [2]. І. Дружиніна значну увагу приділила не лише розвитку науково-методичних засад мотиваційного менеджменту, а й економіко-аналітичним засобам оцінювання продуктивності мотивації-стимулювання персоналу на підприємствах [4].

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, сучасні реалії управління персоналом в Україні вимагають подальшого опрацювання методичних підходів до аналізу проблем мотивації та пошуку шляхів їх вирішення. Важливим напрямом таких досліджень має бути визначення чинників мотивації та їх дослідження на українських підприємствах.

Метою статті є дослідження закономірностей трудової поведінки особистості та визначення напрямів діагностування мотивації працівників різних рівнів управління.

Проблемі мотивації присвячена значна кількість публікацій у психологічних, економічних і соціологічних виданнях. Цим значною мірою визначається різноманіття тлумачень терміна «мотивація» та безліч теорій мотивації. Існують десятки теорій про те, як мотивувати працівників, оскільки це ключове питання управління. У більшості випадків автори наводять дві групи теорій: змістовні (теорії ієрархії потреб А. Маслоу; теорія зустрічних потреб Д. Мак-Клелланда; двофакторна теорія Ф. Херцберга; теорія існування, відносин і зростання К. Альдерфера) та процесні (теорія очікувань В. Врума; комплексна процесна теорія Л. Портера, Е. Лоулера; теорія неупередженості (справедливості) Дж. С. Адамса; теорія постановки цілей Е. Локка; теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера) [3; 5; 6; 12; 15]. Останнім часом все більше науковців додають до переліку теорій мотивації так звані теорії «поля», у яких наголошується, що вагомий вплив на мотивацію працівників відіграє середовище, у якому функціонує працівник (теорії Х, Y і Z; теорія поля К. Левіна; теорія організаційного зростання Г. Литвина, Р. Стрінгера) [1; 3; 7]. Передусім це стосується організаційної культури, параметри якої є формотворними мотиваційними факторами. Змінюючи параметри та вектори розвитку організаційної культури, можна створити умови для розвитку робітника та використання його досягнень на благо підприємства [1]. Звичайно, жодна теорія мотивації не пояснює всіх аспектів мотивів людей, проте кожне теоретичне пояснення може бути основою розробки актуальних прийомів мотивації.

Аналіз теорій, наведених у літературі, дає можливість виділити основні чинники мотивації (рис. 1).

Таким чином, діагностичний інструментарій мотивації персоналу має забезпечити отримання інформації про перелік потреб і їх ієрархію, суб'єктивні оцінки працівників стосовно значущості та справед-

ливості винагороди, її відповідності витраченим зусиллям, складності роботи тощо та визначити мотиваційний вплив організаційної культури та лідерства на трудову поведінку персоналу.

Найкраще під час вивчення мотивації зарекомендував себе метод опитування, а саме: анкетування, суттєвими перевагами якого є простота збору й обробки даних, можливість забезпечити анонімність відповідей, змога одночасно опитати велику кількість працівників. Респондентами виступив управлінський персонал підприємства. За характером праці, складності та відповідальності виконуваних функцій управлінський персонал поділяється на три категорії: керівники, спеціалісти (професіонали), службовці (технічні виконавці) [16].

З метою дослідження актуальних потреб управлінського персоналу підприємства енергетичної галузі було використано анкету, розроблену Ш. Річі та П. Мартіном «Мотиваційний профіль» і розроблено авторську анкету для отримання оцінок управлінців стосовно чинників мотивації, визначених у процесних теоріях мотивації та теоріях «поля» (посилання на анкету: <https://docs.google.com/forms/d/10aqu9xUi daeUZD6gHWNjNDNY1iPVd4E7EaoLHPkneU/edit>).

Використання анкети «Мотиваційний профіль» обумовлене досить високим ступенем диференціації індивідуумів за рахунок більш широкого відносно інших переліку потреб, а також більш чіткого розподілення мотиваційних факторів за ступенем важливості за рахунок примусового вибору під час співвіднесення даних факторів [14]. Використання запропонованої методики дозволяє визначити найбільш важливі потреби, тобто мотиваційне ядро персоналу. Повний перелік мотиваційних факторів, запропонованих в анкеті, включає такі чинники:

- 1) *матеріальне заохочення* – тобто потреба у високому рівні доходів, матеріальному винагородженні та матеріальних благах;
- 2) *фізичні умови праці* – бажання мати гарні умови праці та працювати в комфортній обстановці;
- 3) *структурування* – потреба в чіткому структуруванні, наявності правил, директив виконання роботи, потреба мати зворотний зв'язок і високий рівень організованості;
- 4) *соціальні контакти* – потреба у спілкуванні із широким колом людей, соціальних контактах, потреба постійно знаходитися в оточенні інших людей;
- 5) *взаємини* – потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні відносини, значний ступінь близькості взаємовідносин, довірчості, потреба в більш тісних контактах з іншими людьми;
- 6) *визнання* – прагнення уваги, оцінки заслуг, досягнень і успіхів, їх визнання, схвалення від інших людей;



Рис. 1. Напрями діагностики мотивації працівників відповідно до сучасних теорій мотивації

- 7) *прагнення досягнень* – потреба в постановці та досягненні складних цілей і ризикованих завдань;
- 8) *влада та впливовість* – прагнення керувати іншими, стійке прагнення до конкуренції та впливовості;
- 9) *різноманітність і зміни* – потреба постійних змін, різноманіття цілей і завдань, нових ініціатив;
- 10) *креативність* – прагнення бути креативними, відкритими для нових ідей, займатися творчою діяльністю;
- 11) *самовдосконалення* – потреба в удосконаленні, зростанні та розвитку як особистості, бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення;
- 12) *цікава та корисна робота* – прагнення цікавої, корисної праці, потреба в роботі, яка наповнена змістом і значенням, є суспільно корисною [14].

Проведений аналіз основних факторів мотивації трудової поведінки управлінського персоналу показав, що запропоновані фактори впливають на їх трудову поведінку таким чином (рис. 2).

Як показав аналіз, для управлінців майже всі чинники є суттєвими, однак найбільш значущими є матеріальне заохочення, визнання, цікава та корисна робота, самовдосконалення та прагнення досягнень.

Зупинимося більш докладно на цих факторах. Очевидно, що розглядати їх необхідно лише в комп-

лексі, визначаючи, як їх взаємодія впливає на трудову поведінку людини. Для характеристики цих факторів скористаємося висновками, які зробили у своїй роботі Ш. Річі та П. Мартін [14].

Уже багато років серед життєвих цінностей населення України матеріальний достаток є пріоритетною цінністю. Причина цього, передусім, полягає в недосконалості соціальної політики нашої держави. Хоча аналіз даних Мінфіну (2021 р.) свідчить про зростання номінальної заробітної плати (рис. 3), але це зростання непомітне для українців, адже воно супроводжується значним зростанням споживчих цін. Так, у 2020 р. реальна заробітна плата зросла на 7,4% (до 2019 р.), а індекс цін – на 5% (рис. 4) [13].

Крім того, зберігається значний галузевий розподіл працівників за розмірами заробітної плати та відсутність залежності заробітної плати від професійно-кваліфікаційного рівня працівників як у сфері послуг, так і у виробництві. Таким чином, в економіці країни рівень заробітної плати практично визначається належністю до певної сфери економічної діяльності, а не формується під впливом загальновідомих світовою практикою чинників, якими є кількість, якість і результат праці.

Хоча грошова винагорода для багатьох людей є цінною, покладатися в мотивуванні персоналу лише на неї недоцільно. Цьому є декілька пояснень. *По-перше*, підприємство може не справдити грошові очікування працівника, важливою перешкодою також є те, що не всі підприємства мають вільні кошти. *По-друге*, працівники звикають до такого впливу, і затрачені ресурси перевищуватимуть отриманий ре-

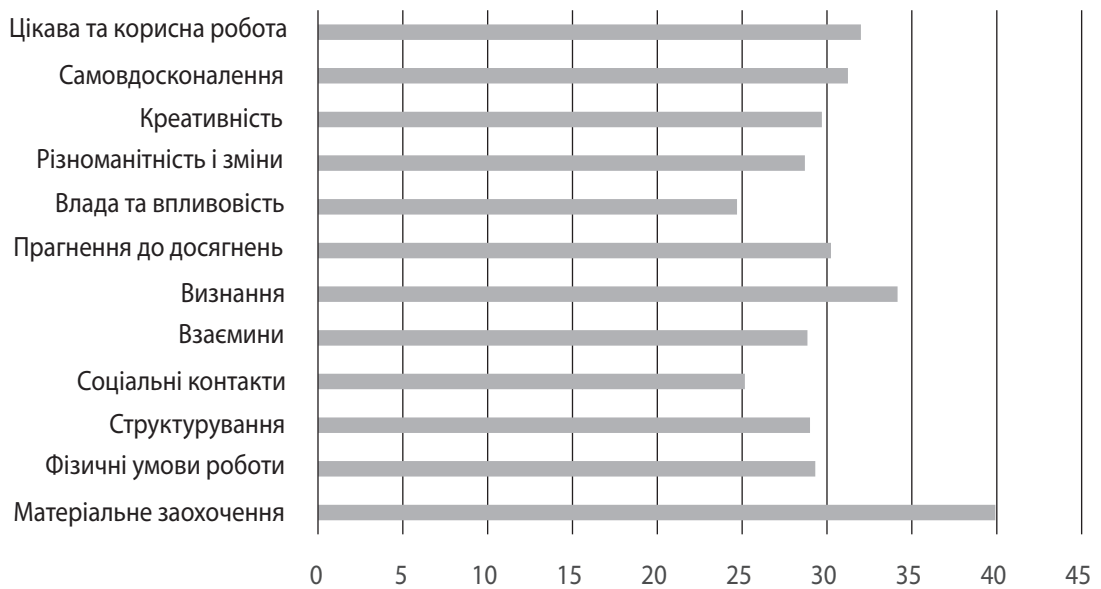


Рис. 2. Результати дослідження потреб управлінського персоналу, %



Рис. 3. Динаміка середньомісячної зарплатної плати в Україні, грн

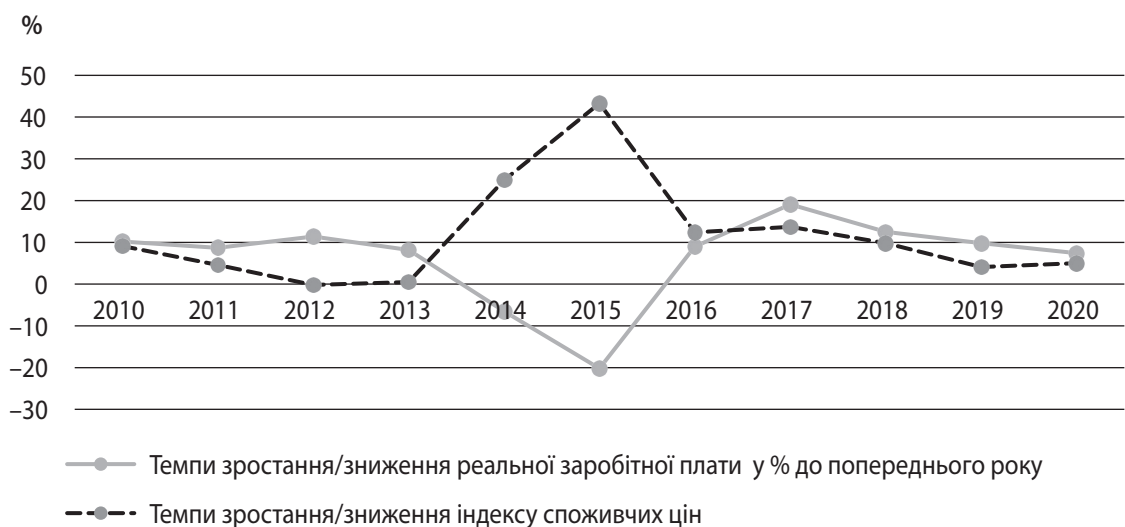


Рис. 4. Темпи зростання реальної зарплатної плати та індексу споживчих цін, %

зультат. По-третє, при використанні грошових винагород виникають труднощі, найбільш важливими з яких є втрата управлінського контролю та проблема визначення справедливого рівня винагороди. Крім цього, як правило, зі зростанням добробуту громадян матеріальні чинники стають менш важливими.

Наступні актуальні потреби управлінців – визнання, цікава та корисна робота, самовдосконалення та прагнення досягнень – є взаємодіючими. Визнання є значущим фактором життєвого успіху. Люди, які мають добру репутацію і діяльність яких отримала визнання та схвалення, почувають себе впевнено і комфортно, що, своєю чергою, впливає на трудову поведінку. Управлінці з високим рівнем потреби визнання прагнуть, щоб до їхньої думки прислухалися, а їхні заслуги помічали. У такому випадку вони виправдовують очікування оточуючих, їх діяльність є ефективною. Прагнення досягнень і самовдосконалення в такій ситуації надають можливість отримати визнання. Часто люди, які мають високу потребу в самовдосконаленні, оцінюють свою роботу з позицій того, що вона може їм дати в цьому сенсі. Мотивація працівників з такими устремліннями потребує розуміння, чого вони прагнуть, і вміння співвідносити те, до чого вони прагнуть, з тим, що необхідно організації. Звичайно, найбільш сприятливою є ситуація, коли працівник, який

займає певну посаду, вважає свою роботу корисною, цікавою та високооплачуваною. У даному випадку можна говорити про самомотивацію.

Для виявлення взаємозв'язку між зусиллями, результатом і винагородою була застосована авторська анкета. Результати наведено в табл. 1.

Аналіз суб'єктивних оцінок персоналу стосовно справедливості та значущості винагороди (за авторською анкетой) дозволив зробити такі висновки. Більшість опитаних знають, що на підприємстві існує чітка система винагородження, однак вона не відповідає передовим аналогам. Занепокоєння викликає впевненість респондентів у тому, що їх трудові внески значно перевищують отриману винагороду. Згідно з низкою процесних теорій, таких як теорія справедливості, очікування, нерівнозначність затрачених зусиль і отриманих винагород спонукає працівників знижувати трудові вклади, працювати менш ефективно для досягнення рівноваги між вкладом і результатами. Водночас управлінці зазначають, що соціальне середовище неоднозначно впливає на їхню мотивацію, більшість опитаних задоволені морально-психологічним кліматом на підприємстві та вважають, що він позитивно впливає на мотивацію (71,4% опитаних). Відзначено, що організаційна культура позитивно впливає на мотивацію 57,1% опитаних. Лідерством і керівництвом задоволені лише

Таблиця 1

Аналіз відповідей респондентів на запитання щодо винагородження

Ключові питання анкети	Варіанти відповідей	% до загальної кількості респондентів
Чи є на підприємстві чітка система винагородження персоналу?	Так, є	64,3
	Немає	7,1
	Не знаю	28,6
Чи відповідає система винагородження передовим аналогам?	Так, відповідає цілком	21,4
	Відповідає частково	28,6
	Не відповідає	42,9
	Не знаю	7,1
Чи відповідає розмір винагородження обсягу роботи, її складності, рівню кваліфікації?	Так, відповідає цілком	14,3
	Відповідає частково	28,6
	Не відповідає	57,1
	Не знаю	0
Чи відомі Вам умови та порядок отримання винагород?	Так	85,7
	Ні	14,3
Чи узгоджена система винагородження зі стратегією розвитку підприємства?	Так	28,6
	Частково	35,7
	Не знаю	14,3
	Ні	21,4
Отримання винагороди є гарантованим при досягненні результату праці?	Так	92,9
	Ні	7,1

42,9% опитаних, водночас 50% висловили думку про негативний вплив цього чинника на їхню мотивацію.

ВИСНОВКИ

Дослідження закономірностей трудової поведінки особистості, наведені в сучасних теоріях мотивації, дозволило визначити систему факторів, які впливають на мотивацію суб'єктів, здійснити їх аналіз, що в подальшому дозволить сформувати ефективний механізму мотивації управлінського персоналу. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Економічні науки»*. 2017. № 24. С. 26–30. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31228/1/vestnik_KhPI_2017_24_Hutsan_Doslidzhennya_sutnosti.pdf
2. Демидова М. М. Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2019. 238 с.
3. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу. Харків : АдвАтм, 2010. 240 с.
4. Дружиніна І. В. Формування системи оцінки мотивації персоналу будівельних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2020. 26 с.
5. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>
6. Заїка С. О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 191. С. 222–236.
7. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 2015. 284 с.
8. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія. Київ : КНТЕУ, 2006. 695 с.
9. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.69](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69)
10. Лугова В. М., Чумак Г. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 259–262. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/51.pdf>
11. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Кропивницький, 2019. 242 с.
12. Перевозчикова Н. О., Котова Ю. І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>

13. Праця та зарплата / Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/>
14. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией / под ред проф. Е. А. Климова. URL: <https://hr.ikombat.ru/files/309/sh-richi-p-martin-upravle.pdf>
15. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 58–62. DOI: [10.32702/2306-6806.2018.10.58](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.10.58)
16. Чавичалов І. І. Класифікація управлінського персоналу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6-2. С. 32–37. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/1021/1/9.pdf>
17. Шульженко І. В., Запороженко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 133–136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-25>

REFERENCES

- Chavychalov, I. I. "Klasyfikatsiia upravlinskoho personalu promyslovoho pidpriemstva" [Classification of Managerial Personnel of the Industrial Enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, iss. 6-2 (2017): 32–37. <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/1021/1/9.pdf>
- Demydova, M. M. "Rozvytok motyvatsiinoho menedzhmentu v ahrarykh pidpriemstvakh" [Development of Motivational Management in Agricultural Enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2019.
- Doronina, M. S. et al. *Mekhanizm motyvatsii upravlinskoho personalu* [The Mechanism of Motivation of Management Staff]. Kharkiv: AdvAtm, 2010.
- Druzhynina, I. V. "Formuvannia systemy otsinky motyvatsii personalu budivelnnykh pidpriemstv" [Formation of a System for Assessing the Motivation of Construction Personnel]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2020.
- Hutsan, O. M. "Doslidzhennia sutnosti motyvatsiinykh teorii: suchasni, teorii atrybutsii ta polia" [Research of the Essence of Motivational Theories: Modern, Theories of Attribution and Fields]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 24 (2017): 26–30. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31228/1/vestnik_KhPI_2017_24_Hutsan_Doslidzhennya_sutnosti.pdf
- Ivanova, I. V. *Profesionalizatsiia menedzhmentu* [Professionalization of Management]. Kyiv: KNTEU, 2006.
- Korolkov, V. V., and Babenko, D. O. "Udoskonalennia motyvatsiinoho mekhanizmu upravlinnia personalom pidpriemstva" [Improving the Motivational Mechanism of Enterprise Personnel Management]. *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2020). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.69](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69)
- Luhova, V. M., and Chumak, H. M. "Motyvatsiia yak instrument uzgodzhennia interesiv pidpriemstva ta personalu" [Motivation as a Tool for Reconciling the Interests of the Company and Staff]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 23 (2018): 259–262. <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/51.pdf>

Maklakov, S. M. "Sotsialno-ekonomichna motyvatsiia personalu pidpriemstva v umovakh innovatsiinykh zmin v ekonomitsi" [Socio-economic Motivation of the Enterprise Staff in the Conditions of Innovative Changes in the Economy]: *dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.07, 2019.

"Pratsia ta zarplata" [Labor and Wages]. Minfin. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/>

Perevozchukova, N. O., and Kotova, Yu. I. "Osoblyvosti motyvatsii personalu na suchasnykh pidpriemstvakh" [Features of Motivation of Personnel are on Modern Enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 4 (2013). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>

Richi, Sh., and Martin, P. "Upravleniye motivatsiyey" [Motivation Management]. <https://hr.ikombat.ru/files/309/sh-richi-p-martin-upravle.pdf>

Shulzhenko, I. V., Zaporozhchenko, O. V., and Sazonova, T. O. "Udoskonalennia mekhanizmu motyvatsii personalu suchasnoho pidpriemstva" [Improvement of the Mechanism of Motivation of Personnel of the Modern Enterprise]. *Infrastruktura rynku*, no. 47 (2020): 133-136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-25>

Sokolovska, V. V., and Ivanchenko, H. V. "Motyvatsiia spivrobotnykiv na osnovi teorii pokolin: teoretychnyi pidkhid" [Motivation of Employees Based on the Theory of Generations: A Theoretical Approach]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10 (2018): 58-62.

DOI: [10.32702/2306-6806.2018.10.58](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.10.58)

Yepifanova, I. Yu., and Pankova, V. D. "Udoskonalennia systemy motyvatsii personalu promyslovykh pidpriemstv Ukrainy" [Improving the System of Motivation of Personnel of Industrial Enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 23 (2021).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>

Zaika, S. O. "Motyvatsiia ta stymulivannia yak chynnyky zabezpechennia stiikoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv" [Motivation and Stimulation as Factors of Ensuring the Sustainable Development of Agricultural Enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, no. 191 (2018): 222-236.

Zakharchyn, H. M., Liubomudrova, N. P., and Vynnychuk, R. O. *Motyvuvannia i rozvytok personalu: kulturolohichni aspekt* [Motivation and Staff Development: Cultural Aspect]. Lviv: Vydavnytstvo «Lvivskoi politekhniki», 2015.

УДК 005.95/.96:004

JEL: L86; M10; M12; O33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-397-402>

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ HR: МАЙБУТНЄ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

©2022 КОБЕЛЯ З. І., ТОДОРЮК С. І.

УДК 005.95/.96:004

JEL: L86; M10; M12; O33

Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування

Стаття присвячена диджиталізації у сфері HR. У роботі наведено огляд диджитал-інструментів у сфері управління людськими ресурсами, які реалізуються в компаніях. Це демонструє різноманітність можливостей автоматизованих і цифрових технологій у всіх галузях управління людськими ресурсами: мобільний роботодавець; розвиток корпоративних соціальних мереж; мобільні програми та застосунки як основні майданчики для HR-інструментів; навчання в будь-якому місці та в будь-який час; інтелектуалізація та роботизація процесів документування HR-сфери; персональний підхід і когнітивні технології. Відзначено активний розвиток компаній, що створюють продукти та надають послуги цифрових технологій у галузі HR. Проведено аналіз тенденцій процесу диджиталізації служби управління персоналом, вивчення головних можливостей і ризиків, оскільки є необхідність впровадження різних інструментів диджиталізації в діяльність HR-служби. Встановлено, що цифровий HR передбачає зміну способів взаємодії зі співробітниками та ретельну розробку кадрової стратегії – як саме та якими методами реалізуватимуться основні етапи роботи HR-фахівця: рекрутинг, розвиток, утримання персоналу та звільнення. Формування та розвиток Digital-стратегії, інтегрованої з бізнес- і HR-стратегіями, стає необхідною умовою забезпечення майбутньої конкурентоспроможності шляхом трансформації бізнесу від традиційної до технологічної компанії. Описано ключові та найбільш затребувані навички, які необхідно розвивати HR-менеджерам, щоб залишатися цінним та ефективним спеціалістом. Розглянуто й узагальнено основні вимоги для ефективного впровадження та розвитку цифрових технологій у процеси управління підприємствами в цілому та людьми зокрема.

Ключові слова: диджиталізація, digital-стратегія, управління людськими ресурсами, HR-тренди, HR-digital, кадрове адміністрування.

Бібл.: 13.

Кобеля Зоряна Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58012, Україна)

E-mail: z.kobelja@chnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2299758/zoriana-kobelia/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57224313419>

Тодорюк Сергій Іванович – кандидат економічних наук, асистент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58012, Україна)

E-mail: s.todoriuk@chnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4399-5952>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2302700/sergy-todoriuk/>