

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

МАКЛАКОВ СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 331.101.3.08:330.341.1

ДИСЕРТАЦІЯ

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ**

Спеціальність 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і
політика

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

С.М. Маклаков

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Семикіна Марина Валентинівна, д.е.н., професор

Кропивницький – 2019

АНОТАЦІЯ

Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, 2019.

Дисертація присвячена розвитку теоретико-методичних засад дослідження соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємств в умовах інноваційних змін економіки та формулюванню практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного механізму з метою створення сприятливих умов ефективної праці з ознаками інноваційності.

Сформульовано теоретичну основу дослідження мотивації у суб'єктно-об'єктній вимірності. Вона передбачає об'єднання теорій у групи: загальні теоретичні положення – теорії цивілізаційного розвитку, які обґрунтовують базові економічні процеси суспільного поступу; теоретичні положення в сфері праці і зайнятості (теорії мотивації підприємства, зайнятості, розвитку організації); базові теоретичні положення (теорія людини). Запропоновано періодизацію еволюції мотиваційних теорій, яка включає виокремлення еволюційних переходів з чіткою лінією на корпоративну індивідуалізацію мотивації. Еволюційні переходи охарактеризовано в розрізі етапів: I – сприйняття «економічної» людини; II – усвідомлення значення потреб «соціальної» людини; III – цінність інноваційної діяльності та безперервного розвитку людини.

Розкрито міждисциплінарний підхід дослідження мотивації. Узагальнено суб'єктно-об'єктну вимірність дослідження мотивації. Визначено, що мотивація може здійснюватись у вимірах людському і функціональному. Такий підхід дозволив конкретизувати об'єкт даного дослідження – мотивацію групи людей, зокрема персоналу підприємства чи організації (людський вимір); мотивацію результатів праці (функціональний вимір). Визначено класифікаційні підходи до розподілу видів мотивації, що

дало змогу виокремити соціально-економічний вид мотивації. Соціально-економічну мотивацію запропоновано розглядати як складний процес впливу на поведінку особи/персоналу/зайнятих, детермінований внутрішніми та зовнішніми чинниками, що передбачає застосування економічних (задоволення матеріальних потреб) та соціальних (задоволення статусних потреб) методів, використання яких забезпечує ефективну працю з елементами інноваційності завдяки створенню умов саморозвитку, захищеності, зміни соціального статусу об'єкту такого впливу. Запропоновано двовекторний розгляд сутності соціально-економічної мотивації – внутрішньо- і зовнішньо-наслідковий. Систематизовано важелі та інструменти, сформульовано матрицю функцій і завдань соціально-економічної мотивації.

Розвинуто методичні підходи дослідження соціально-економічної мотивації персоналу підприємств. Запропоновано напрями їх застосування. Розкрито особливості застосування методів оцінювання та регулювання стану мотивації на різних рівнях.

Запропоновано логіку методичного супроводу аналізу соціально-економічної мотивації на різних рівнях. Визначено об'єкти статистичного аналізу передумов (демографічні, ринкові, економічні, інноваційні, політико-правові, соціальні, інформаційні) і перешкод (зовнішні конкурентні, внутрішні конкурентні, ціннісні, діяльнісні) дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах в Україні. У процесі дослідження передумов проаналізовано демографічні, зокрема, міграційні чинники. Особливу увагу зосереджено на інноваційних передумовах, так як дієва соціально-економічна мотивація має виражатись в ефективній праці з ознаками інноваційності.

Здійснено аналіз перешкод у здійсненні соціально-економічної мотивації персоналу підприємств. У рамках аналізу зовнішніх конкурентних перешкод визначено позиції України в авторитетних міжнародних індексах. Дослідження внутрішніх конкурентних перешкод підтвердило соціально-економічну поляризацію регіонів України. Запропоновано методику розрахунку результуючого, інноваційного, мотиваційного індексів для

регіонів України, які актуально порівнювати з індексом гідної праці Індексу регіонального людського розвитку. Результати аналізу дозволили сформувати кластери регіонів України та виявити кореляційну залежність між окремими показниками.

Запропоновано та апробовано на прикладі Черкаської області методику експертного опитування, результати якої розкривають основні проблеми дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах. Проведене експертне опитування дозволило сформулювати висновки щодо обмеженості застосування інструментів мотивації, особливо щодо кооперації, «збагачення» змісту праці та гнучких графіків режиму робочого часу. Вихідною передумовою покращення дієвості соціально-економічної мотивації має бути підвищення задоволення персоналом рівнем оплати праці. Організація праці та умов розвитку персоналу потребують суттєвого покращення. Слід формувати такі сучасні корпоративні умови, які б посилювали відповідальність та усвідомлення можливостей кожним працівником у своєму кар'єрному зростанні. Доцільно мотивувати управлінські кадри до стратегічного бачення розвитку підприємства, боротись з інертністю в їх управлінській діяльності.

Узагальнено особливості інноваційних змін економіки як детермінанти соціально-економічної мотивації персоналу в просторовому, структурному, виробничому, послуговому, конкурентному, трудопотенційному, управлінському, організаційному, поведінковому, правовому, діалектичному й концептуальному аспектах. Визначено, що дієва соціально-економічна мотивація впливає на інноваційні зміни через: становлення середнього (ініціативного, громадсько-активного, креативного) класу, здатного впливати на суб'єктивні владні рішення, формувати конкурентне середовище та стимулювати інноваційну діяльність; ефективне використання і розвиток інтелектуально-трудоного потенціалу персоналу з формуванням інноваційної поведінки. Визначено зміст та запропоновано модель механізму соціально-економічної мотивації персоналу на підприємстві. Визначено сценарії його вдосконалення (реформаційний, управлінський, інформаційний, селективний та інвестиційний).

Обґрунтовано зростаюче значення мотиваційного інструментарію для створення сприятливих умов розвитку і кар'єрного зростання персоналу. Визначено зв'язок професійно-кваліфікаційного просування і кар'єрного зростання персоналу. Визначено основні технології соціальних ліфтів через інститут бізнесу для персоналу – професійно-кваліфікаційне просування, професійне навчання та створення умов для саморозвитку і самореалізації з можливістю вторинної діяльності. Виділено бюрократичну і прогресивну моделі мотивації та розвитку персоналу в контексті сприяння формуванню різнобічної особистості працівника. Оскільки в результаті доступу до соціальних ліфтів працівник отримує можливість змінити свій соціальний статус, розподілено критерії його зміни за економічними, професійними і владними ознаками.

Для обґрунтування пріоритетів удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах України визначено деструктивні імперативи ефективного використання інтелектуально-трудоного потенціалу населення. Охарактеризовано вплив тіньової зайнятості на сферу соціально-трудоного відносин. Визначено, що концепт детінізації зайнятості може передбачати каральний, ліберальний, підтримуючий і комбінуючий сценарії. Для ринку праці України в умовах непослідовної державної політики та макроекономічної нестабільності прийнятним є підтримуючий сценарій. Визначено пріоритети детінізації зайнятості в Україні, які мають впроваджувати інститути держави, роботодавців, працівників і громадськості. Основним інтересом бізнесу в контексті легалізації зайнятості є первинний орієнтир на організацію ефективної праці персоналу з ознаками інноваційності. Виділено інструменти соціально-економічної мотивації ефективної праці персоналу з інноваційними результатами, які доцільно застосовувати на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: соціально-економічна мотивація, персонал підприємства, методи мотивації, оцінювання, регулювання, трудова та інноваційна активність, ефективна праця з ознаками інноваційності, соціальний ліфт, механізм соціально-економічної мотивації, детінізація зайнятості.

ABSTRACT

Maklakov S. M. Socio-economic motivation of enterprise personnel in conditions of innovative changes in economy. – Manuscript.

Thesis for the Scholarly Degree of Candidate of Economic Sciences, Specialty 08.00.07 – Demography, Labor Economics, Social Economics and Politics. – Central Ukrainian National Technical University Ministry of Education and Science of Ukraine, Kropyvnytskyi, 2019.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological principles of research of socio-economic motivation of labor of enterprises personnel in the conditions of innovative economic changes and the formulation of practical recommendations for improving the motivational mechanism in order to create favorable conditions for effective work with signs of innovation.

The theoretical basis for the study of motivation in the subject-object dimensionality was formulated. It involves the unification of theories into groups: general theoretical positions – theories of civilization development, which substantiate the basic economic processes of social progress; theoretical positions in the field of labor and employment (theory of enterprise motivation, employment and organization development); basic theoretical positions (human theory). The periodization of the evolution of motivational theories, which includes the isolation of evolutionary transitions with a clear line to the corporate individualization of motivation, was proposed. The evolutionary transitions were described in terms of stages: I – the perception of «an economic» person; II – the awareness of value of the needs of «social» rights; III – the value of innovation and continuous human development.

The interdisciplinary approach to motivation research was revealed. The subjective and object dimensionality of motivation research was generalized. Motivation can be carried out in measurements of human and functional. Such an approach allowed to concretize the object of this study – the motivation of a people group, in particular the personnel of an enterprise or organization (human

dimension); motivation of the work results (functional dimension). The classification approaches to the distribution of types of motivation, which allowed to distinguish the socio-economic type of motivation, were determined. It is proposed to consider socio-economic motivation as a complex process of influence on the behavior of the person/personnel/employed, determined by internal and external factors, which involves the application of economic (satisfaction of material needs) and social (meeting the status needs) methods, use of which provides effective work with elements of innovation due to the creation of conditions for self-development, security, changes in the social status of the object of such influence. Two-vector consideration of the essence of motivation (internal and external-consequence) was proposed. The leverage and tools were systematized, the matrix of functions and tasks of socio-economic motivation was formulated.

The methodological approaches to research of socio-economic motivation of the enterprises personnel were developed. The directions of their application were offered. The peculiarities of application of estimation and regulation methods of motivation state at different levels were revealed.

The logic of methodical support of the analysis of socio-economic motivation at different levels was proposed. The objects of statistical analysis of the preconditions (demographic, market, economic, innovation, political, legal, social, informational) and obstacles (external competitive, internal competitive, value, activity) of effective socio-economic motivation of enterprises personnel in Ukraine were determined. In the process of pre-study research demographic and migration factors were analyzed. Particular attention was focused on innovation prerequisites, since socio-economic motivation should express the effectiveness of work with signs of innovation.

The analysis of obstacles in the implementation of socio-economic motivation of the enterprises personnel was carried out. In the framework of the analysis of external competitive obstacles, Ukraine's position in authoritative international indices was determined. The study of internal competitive constraints confirmed the socio-economic polarization of the regions of Ukraine.

The method of calculation of the resulting, innovative and motivational indices for the regions of Ukraine, which should be compared with the index of decent work of the Regional Human Development Index, was proposed. The analysis results allowed to form clusters of Ukrainian regions and to find a correlation between individual indicators.

The methodology of the Expert Opinion on the application of the Cherkasy region, which results rooted in the main problems of socio-economic motivation of the enterprises personnel, was approved and tested. Conducting an Expert Opinion permitted the formation of conclusions of limited use of motivation tools, especially of the co-operative, «enriching» the content of labor and flexible working hours schedules. The initial precondition for improving the effectiveness of socio-economic motivation should be to increase staff satisfaction of wage level. The organization of work and the conditions of staff development need to be substantially improved. It is necessary to create such modern corporate conditions that would increase the responsibility and awareness of the opportunities of each employee in his career growth. It is advisable to motivate management personnel for a strategic vision of enterprise development, to fight inertness in their management activities.

The peculiarities of innovative economic changes as determinants of socio-economic motivation of personnel in spatial, structural, production, service, competitive, labor-potential, management, organizational, behavioral, legal, dialectical and conceptual aspects were generalized. Effective socio-economic motivation influences innovative changes through: the formation of an middle (initiative, socially-active, creative) class, capable of influencing subjective power decisions, forming a competitive environment and stimulating innovation activity; effective use and development of intellectual and labor potential of personnel with the formation of innovative behavior. The content and the mechanism model of socio-economic motivation of enterprise personnel were determined. The scenarios for its improvement (reformatory, managerial, informational, selective and investment) were suggested.

The growing importance of motivational tools for creating favorable conditions for the development and career growth of personnel was substantiated. The connection of professional qualification promotion and career growth of the personnel were determined. The basic technologies of social elevators through the Institute of Business for the personnel were defined – professional qualification promotion, professional training and creation of conditions for self-development and self-realization with the possibility of secondary activity. Bureaucratic and progressive models of personnel motivation and development in the context of promoting the formation of a versatile personality of an employee were allocated. As a result of access to social lifts, an employee gets the opportunity to change his social status, the criteria for his change according to economic, professional and power characteristics were divided.

Destructive imperatives of the effective use of the intellectual and labor potential of the population for justification of improvement priorities of socio-economic motivation of enterprises personnel in Ukraine were identified. The impact of work shadow on the field of social and labor relations was characterized. It is determined that the concept of work shadowing may provide punitive, liberal, supportive and combining scenarios. The supporting scenario for the Ukrainian labor market in conditions of inconsistent state policy and macroeconomic instability is acceptable. The priorities of the work shadowing in Ukraine, which should be implemented by the institutes of the state, employers, workers and the public, were determined. The main interest of business in the context of employment legalization is the primary benchmark for the organization of efficient work of personnel with signs of innovation. The tools of socio-economic motivation of effective work of personnel with innovative results, which are expedient to apply at domestic enterprises, were allocated.

Key words: socio-economic motivation, enterprise personnel, methods of motivation, evaluation, regulation, labor and innovative activity, effective work with signs of innovation, social lift, mechanism of socio-economic motivation, work shadowing.

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати
дисертації:**

***Публікації у наукових фахових виданнях України, які включені до
міжнародних наукометричних баз даних:***

1. Маклаков С.М., Дудко С.В., Сало А.В. Інвестування у безперервний освітньо-професійний розвиток населення як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки. *Фінансовий простір. Міжнародний науково-практичний журнал*. 2016. № 4. С. 78 – 87. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/main/uk/24> (EBSCO Publishing, Open Academic Journal Index, CiteFactor, Universal Impact Factor, ResearchBib) (заг. обсяг 0,71 друк. арк., особисто автору належить 0,21 друк. арк.). Особистий внесок здобувача: обґрунтовано мотиваційну роль інвестування в освітньо-професійному розвитку населення.

2. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовний опис. *Вісник Черкаського університету*. 2017. № 4, Ч. 1. С. 55 – 62. (ResearcherID на платформі Web Of Science, Index Copernicus) (0,50 друк. арк.).

3. Маклаков С.М. Соціальні ліфти і технології їх впровадження в системі соціально-економічної мотивації. *Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2018. № 3(40). С. 112 – 123 (Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського; Index Copernicus Journals Master List, Польща) (0,90 друк. арк.).

4. Маклаков С.М. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін в економіці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3, Т. 1. С. 78 – 83 (Index Copernicus, Google Scholar, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського) (0,80 друк. арк.).

Публікації у наукових фахових виданнях України:

5. Маклаков С.М., Гончарова Н.В., Дудко С.В. Мотиваційні чинники забезпечення якісної зайнятості та професійного розвитку персоналу.

Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Херсон: ХНТУ. 2017. № 26(15). С. 55 – 62 (заг. обсяг 0,74 друк. арк., особисто автору належить 0,30 друк. арк.). Особистий внесок здобувача: обґрунтовано негативний вплив нестачі якісних робочих місць на мотивацію персоналу до ефективної праці.

Підрозділи у монографіях (іноземні наукові видання):

6. Маклаков С.М. Трансформація підходів до мотивації персоналу на етапі інноваційних змін в економіці. *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: Collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasieka, and others. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. 619 p. P. 587 – 596 (заг. обсяг 31,5 друк. арк., автору належить 0,50 друк. арк.). Особистий внесок здобувача: здійснено періодизацію етапів інноваційних змін економіки з розкриттям основних підходів до мотивації персоналу.*

7. Маклаков С.М. Концептуальні засади методичного забезпечення оцінювання та регулювання мотивації у сфері праці. *Innovates and information technologies in education. Collective monograph by Aleksander Ostenda and Tetyana Nestorenko. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology. Katowice, Poland, 2018. 356 p. P. 76 – 88. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/14a7b833a911f8fdca1a811e2c701e2f.pdf> (заг. обсяг 18,40 друк. арк., автору належить 0,60 друк. арк.). Особистий внесок здобувача: обґрунтовано мотиваційну роль інвестування в освітньо-професійний розвиток населення.*

Опубліковані праці апробаційного характеру:

8. Маклаков С.М. Понятійний апарат мотиваційних теорій та його розвиток. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.,*

14–16 лист. 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. С. 279 – 280. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/22912> (0,15 друк. арк.).

9. Маклаков С.М. Мотиваційний тезаурус: сутність, розвиток, теоретико-прикладне значення. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 29 лист. 2017 р., Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький: ЦНТУ, 2017. С. 68 – 70 (0,19 друк. арк.).

10. Маклаков С.М. Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації в контексті формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки. *Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 21–22 бер. 2018 р. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. С. 260 – 263 (0,17 друк. арк.).

11. Маклаков С.М. Методи соціально-економічної мотивації персоналу. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 11 квіт. 2018 р. Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький: ЦНТУ, 2018. С. 58 – 60 (0,18 друк. арк.).

12. Маклаков С.М., Кабай В.О., Сало А.В. Дієві мотиваційні механізми як передумова освітньо-професійного зростання і підвищення конкурентоспроможності майбутніх працівників підприємств. *Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 жовт. 2018 р. Черкаси: Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького, 2018. С. 147 – 149 (заг. обсяг 0,23 друк. арк., особисто автору належить 0,08 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розроблено структуру механізму мотивації працівників до ефективної праці та освітньо-професійного розвитку*.

13. Маклаков С., Дудко С., Кабай В. Оцінка стану освітньо-професійного розвитку фахівців та дієвості мотиваційних механізмів. *Economics, Education, Health Care and Pharmacy: Conference Proceedings of the*

6th International Scientific Conference Modern Problems of Management (October 16–19, 2018, Opole, Poland). The Academy of Management and Administration in Opole. 2018. С. 31 – 33. (заг. обсяг 0,22 друк. арк., особисто автору належить 0,07 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтував зв'язок мотиваційних механізмів у сфері праці та якості професійної підготовки фахівців.*

14. Маклаков С.М. Механізм соціально-економічної мотивації як регулятор трудової та інноваційної активності персоналу. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 22 лист. 2018 р., Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький: ЦНТУ. 2018. С. 224 – 226 (0,20 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	23
1.1. Еволюція мотиваційних теорій в умовах інноваційних змін економіки	23
1.2. Сутність та специфічні завдання соціально-економічної мотивації персоналу.....	44
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу до ефективної праці та саморозвитку	62
Висновки до розділу 1	79
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	85
2.1. Оцінка наявності необхідних передумов для формування дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах України....	85
2.2. Аналіз перешкод у здійсненні соціально-економічної мотивації персоналу підприємств на різних економічних рівнях	103
2.3. Дієвість соціально-економічної мотивації персоналу в соціологічній оцінці (на прикладі підприємств Черкаської області)	125
Висновки до розділу 2	143
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЕТАПІ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ	148
3.1. Вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін в економіці.....	148
3.2. Соціальні ліфти в мотиваційній системі: технології впровадження на рівні підприємств.....	162
3.3. Удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу на засадах детінізації зайнятості.....	177
Висновки до розділу 3	191
ВИСНОВКИ	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	199
ДОДАТКИ.....	222

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток суспільства знань та активне впровадження інформаційних технологій формують нові виклики в сфері використання інтелектуально-трудоного потенціалу населення. У той час, коли провідні держави світу поширюють новітні практики мотивації інноваційної діяльності у високотехнологічних секторах економіки, в Україні залишаються невирішеними численні проблеми ефективної праці, породжені нестабільним внутрішнім середовищем. Ринок праці України програє в конкуренції з європейськими державами, що спричиняє значні міграційні втрати. Одним з пріоритетів покращення існуючої ситуації є впровадження у систему менеджменту вітчизняних підприємств дієвої соціально-економічної мотивації персоналу, яка б забезпечувала результати праці з ознаками інноваційності. Проте більшість суб'єктів господарювання поки орієнтовані на «екстенсивний» тип використання потенціалу працівників, тим самим провокуючи втрату конкурентних позицій за умов зростаючої глобальної мобільності. Надалі така ситуація буде лише витіснити Україну та її ринок праці з числа конкурентоспроможних держав. У зв'язку з цим стає нагальною потреба перегляду мотиваційних стратегій менеджменту.

Проблематика мотивації персоналу у сфері праці є предметом вивчення багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Основою дослідження слугували праці зарубіжних науковців – основоположників теорії мотивації, серед яких Дж. Адамс, В. Врум, В. Герчиков, Ф. Герцберг, І. Ільїн, Е. Локк, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Г. Муррей, Д. Надлер, В. Оучі, Л. Портер, Ф. Тейлор та ін. Науковим підґрунтям дослідження стали також ідеї фундаторів української економічної думки – В. Вернадського і М. Туган-Барановського. Серед сучасних авторів, які присвятили свої публікації проблемам мотивації персоналу, слід назвати В. Бондар, Н. Борецьку, А. Колота, Т. Костишину, О. Магопець, В. Нижника,

А. Орлову, М. Семикіну, С. Цимбалюк, Л. Червінську, О. Чернушкіну, Н. Шалімову та ін.

Оскільки основою дієвої соціально-економічної мотивації є ефективний менеджмент та використання інтелектуально-трудоного потенціалу населення, то в роботі розвинуто ідеї українських економістів Д. Богині, О. Грішнєвої, М. Дороніної, О. Левченка, Е. Лібанової, Л. Лісогор, О. Макарової, С. Пасєки, І. Петрової, О. Сторожук, О. Ткачук та ін.

Фокус дослідження на соціально-економічній мотивації персоналу підприємств у контексті інноваційних змін економіки зумовив необхідність врахування ідей українських авторів з даних питань – О. Амоші, Л. Антонюк, В. Близнюк, В. Геєця, О. Прокопенко та ін.

Незважаючи на здійснені напрацювання, практично відсутні праці, які розкривають сутність саме соціально-економічної мотивації персоналу підприємств. Окрім того, динамічне зовнішнє середовище та сучасні виклики розвитку України актуалізують новітні дослідження з даного питання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах науково-дослідних робіт Центральноукраїнського національного технічного університету за темами: «Удосконалення мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку» (номер державної реєстрації 0114U007217), де автором розкрито еволюційні засади розвитку мотиваційної теорії та понятійний апарат дослідження соціально-економічної мотивації; «Регулювання соціально-трудогих відносин засобами мотиваційного менеджменту» (номер державної реєстрації 0118U003748), де автором обґрунтовано методичні підходи до оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу в системі соціально-трудогих відносин.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад дослідження соціально-економічної мотивації персоналу підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо

підвищення її дієвості в умовах інноваційних змін в економіці. Для досягнення окресленої мети поставлено такі завдання:

- дослідити еволюцію мотиваційних теорій в умовах інноваційних змін економіки;
- уточнити сутність соціально-економічної мотивації персоналу;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу до ефективної праці та саморозвитку;
- проаналізувати дієвість соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах України, визначити її передумови та перешкоди;
- побудувати модель механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці;
- визначити технології впровадження соціальних ліфтів у мотиваційній системі підприємств;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення соціально-економічної мотивації персоналу підприємств на засадах детінізації зайнятості.

Об'єктом дослідження є процеси соціально-економічної мотивації персоналу підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади вдосконалення соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін в економіці.

Методи дослідження. Розв'язання поставлених завдань здійснено з використанням методів, що базуються на системному, структурно-функціональному і факторному підходах. Використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції і дедукції, конкретизації, абстракції, порівняння – для формулювання авторських дефініцій за результатами узагальнення наукових джерел (п. 1.2); класифікації, систематизації – для визначення інструментів соціально-економічної мотивації, виділення різних сценаріїв, критеріїв згідно об'єкту дослідження (п. 1.1-1.3, 3.2, 3.3); статистичного аналізу – для аналізу передумов, перешкод, практики і наслідків соціально-економічної

мотивації персоналу в контексті інноваційних змін економіки (п. 2.1, 2.2); економіко-математичного аналізу – для розрахунку індексів, що відображають результуючі, інноваційні і мотиваційні аспекти діяльності підприємств, для визначення кластерів регіонів за обраними показниками (п. 2.2); моделювання – для побудови моделі механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства (п. 3.1); соціологічного аналізу – для з'ясування практики соціально-економічної мотивації на підприємствах (п. 2.3); графічний – для візуальної інтерпретації матеріалів; узагальнення – для формулювання висновків за результатами досліджень і наукової новизни.

Інформаційну основу дослідження становлять дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Черкаській області, Державної служби зайнятості України, Державної міграційної служби України, міжнародних організацій. Використано напрацювання українських і зарубіжних авторів з тематики мотивації персоналу та інноваційного розвитку економіки, експертні дослідження мережі Інтернет та засобів масової інформації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та формуванні практичних рекомендацій щодо соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін економіки. Основні результати, що мають характер наукової новизни, є такими:

удосконалено:

- теоретико-прикладні засади побудови моделі механізму соціально-економічної мотивації персоналу, яка відрізняється гнучкістю реагування механізму на інноваційні зміни в економіці за розробленими сценаріями (реформаційним, управлінським, інформаційним, селективним та інвестиційним), в тому числі з впровадженням принципу інклюзії при мотиваційних впливах, що дає змогу спрямовувати дію механізму на підвищення трудової та інноваційної активності персоналу;

- технологію впровадження соціальних ліфтів, яка, на відміну від

відомих, передбачає застосування суб'єктами бізнесу для персоналу підприємств низки способів професійно-кваліфікаційного просування, професійного навчання, створення умов для саморозвитку і самореалізації з можливістю вторинної діяльності, що ґрунтуються на залученні методів соціально-економічної мотивації; використання зазначеної технології сприятиме активізації інноваційної діяльності персоналу підприємств та становленню креативного класу в країні;

- змістовну характеристику сутності соціально-економічної мотивації персоналу за рахунок розгляду її з позицій двовекторного підходу: внутрішньо-організаційного (застосування економічних і соціальних методів) та зовнішньо-наслідкового (оцінювання економічного і соціального значення). Це дозволяє зосередити увагу на функціонально-цільовому призначенні мотивації;

- науково-методичний підхід до оцінювання та регулювання стану мотивації, який, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на проведенні діагностики стану мотивації на різних рівнях управління (особистісному, корпоративному, галузевому, регіональному і національному), забезпечуючи як моніторинг стану мотивації (рівень задоволення інтересів та потреб персоналу, соціальну та економічну наслідковість мотиваційних впливів (соціальна захищеність, саморозвиток; ефективність праці, інноваційна активність)), так і реалізацію заходів щодо покращення регулювання мотивації персоналу;

набули подальшого розвитку:

- періодизація розвитку мотиваційних теорій, що доповнює наявні підходи виокремленням еволюційних переходів з орієнтиром на корпоративну індивідуалізацію; розподіл еволюційних переходів за етапами: I (XVIII – 30-х рр. XX ст.) – сприйняття «економічної» людини; II (30–70-і рр. XX ст.) – усвідомлення значення потреб «соціальної» людини; III (70-і рр. XX ст. – теперішній час) – цінність інноваційної діяльності та неперервного розвитку людини;

- теоретико-методичні основи дослідження соціально-економічної мотивації персоналу підприємств, що на відміну від відомих, поєднує методи статистичного та соціологічного аналізу; у доповнення існуючих методів запропоновано та апробовано методику експертного опитування управлінських кадрів підприємств, що дозволяє здійснювати поглиблену оцінку наслідків, передумов, перешкод, ефективності і дієвості соціально-економічної мотивації персоналу підприємства з відображенням впливу на інноваційні результати праці;

- практичні рекомендації щодо вдосконалення соціально-економічної мотивації персоналу підприємств на засадах детінізації зайнятості з орієнтиром на створення умов для ефективної праці з інноваційними результатами; обґрунтування доцільності застосування прогресивних інструментів соціально-економічної мотивації, що спрямовані на додання деструктивного імперативу тіньової зайнятості та сприяння інноваційним результатам праці через визначені економічні і соціальні мотиватори.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методичних та практичних рекомендацій, які можуть бути використані для удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах в умовах інноваційних змін економіки України.

Розробки автора знайшли використання у практичній діяльності органів державної влади, профспілок та суб'єктів бізнесу: Департаменту регіонального розвитку Черкаської ОДА (довідка № 993/06-02-17 від 29.10.2018 р.) в процесі обґрунтування пріоритетів стимулювання інноваційної праці у бізнес-середовищі; Федерації профспілок Черкаської області (довідка № 01-07/174 від 22.10.2018 р.) в процесі формулювання рекомендацій щодо вдосконалення мотивації персоналу на підприємствах та організації соціального діалогу; страхової компанії «Провідна» (довідка № 321-18-26-2018 від 22.10.2018 р.) під час вдосконалення підходів до мотивації персоналу, посилення індивідуалізованого підходу та оцінювання результативної, продуктивної й ефективної праці; первинної профспілкової організації ПАТ

«Азот» м. Черкаси (довідка № 107-10/89 від 29.10.2018 р.) в процесі вдосконалення колективно-договірного регулювання на підприємстві; ТОВ «МАІС» (довідка № 04-362 від 10.10.2018 р.) під час вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. Окремі результати дослідження запроваджено у навчальний процес Центральноукраїнського національного технічного університету під час викладання навчальної дисципліни «Економіка праці та соціально-трудові відносини» (довідка № 08-19/14-546 від 16.04.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним, завершеним дослідженням. Наукові і практичні положення, висновки і рекомендації, що наведені в роботі та виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дослідженні використано лише ті положення, що є результатом особистих напрацювань.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дисертаційного дослідження доповідалися на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку» (м. Київ, 14 - 16 листопада 2017 р.); «Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті» (м. Кропивницький, 29 листопада 2017 р.); «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький, 29 листопада - 1 грудня 2017 р.); «Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки» (м. Кропивницький, 21 - 22 березня 2018 р.); «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (м. Кропивницький, 11 квітня 2018 року); «Modern Problems of Management: Economics, Education, Health Care and Pharmacy» (м. Ополє, 16 - 19 жовтня 2018 р.); «Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку» (м. Черкаси, 18 - 19 жовтня 2018 р.); «Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті» (м. Кропивницький, 22 листопада 2018 р.); всеукраїнській науково-

практичній конференції «Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства» (м. Кропивницький, 11 квітня 2018 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 14 наукових праць, зокрема 2 підрозділи у двох колективних монографіях в іноземних виданнях, 5 статей – у вітчизняних наукових фахових виданнях (з яких 4 зареєстровані у міжнародних наукометричних базах даних), 7 публікацій – в інших виданнях. Загальний обсяг публікацій становить 6,09 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,85 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та 5 додатків. Обсяг основного змісту роботи становить 181 сторінку, що включає 27 таблиць та 39 рисунків. Список використаних джерел, що налічує 197 найменувань, викладено на 23 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Еволюція мотиваційних теорій в умовах інноваційних змін економіки

Одним із найважливіших пріоритетів України на етапі євроінтеграції є створення передумов для економічного зростання, інноваційного розвитку, підвищення якості людського розвитку [78]. Реалізація цих завдань в умовах обмеження традиційних джерел економічного зростання потребує пошуку ефективних засобів активізації людського чинника, прогресивних зрушень у розвитку продуктивних сил суспільства.

Світова теорія і практика засвідчує, що могутнім засобом активізації трудової діяльності людей є мотивація [65, с. 7]. Без її грамотного та гнучкого застосування не варто сподіватись на швидкий вихід вітчизняних підприємств із кризи, прискорення інноваційного розвитку, нарощування конкурентних переваг підприємств і країни загалом на світових ринках.

«Мотивація» є актуальним міждисциплінарним терміном, що відображає внутрішній стан окремої людини чи групи людей щодо виконання дій, прийняття рішень, збереження певних позицій у мінливому середовищі.

Міждисциплінарність терміну «мотивація» підтверджує його застосування майже в усіх галузях знань. Хоча базово це психологічний термін, проте він набув широкого застосування у філософії, соціології, педагогіці, політології, економіці, географії та ін. «Мотивація» є безпосереднім об'єктом досліджень специфічних наукових напрямів – акмеології, аксіології, праксеології, базуючись на фундаментальних філософських знаннях. На перетині психології, соціології та економіки «мотивація» стає одним з основних об'єктів дослідження, актуалізуючи

розвиток науки менеджменту [92].

Доволі вдалу схематичну інтерпретацію таких міждисциплінарних «стиків» відображено в дослідженні К. Наумік (рис. 1.1). Автор зазначає, що кожний з поданих на рис. 1.1 наукових напрямів використовує поняття та категорії «потреба», «ціль», «мотив», «інтерес», «діяльність», а менеджмент об'єднує їх у систему, яка дає змогу через його спеціальну функцію практично впливати на трудову поведінку персоналу [113, с. 6].

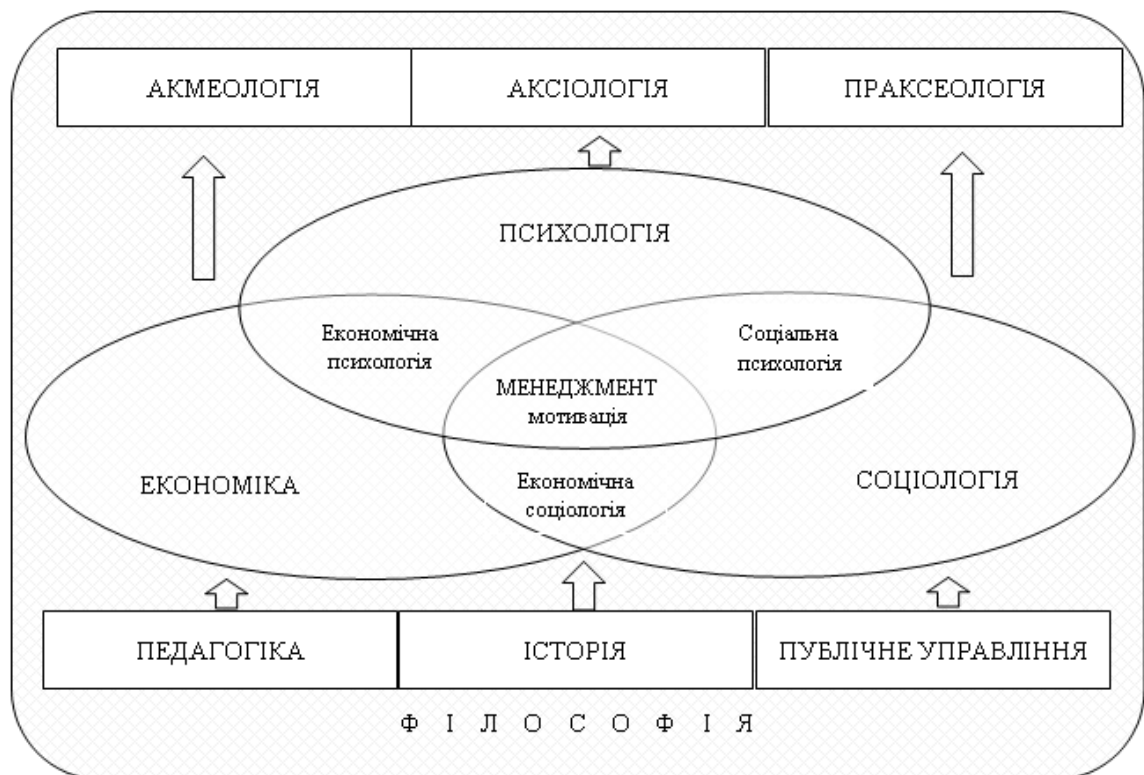


Рис. 1.1. Міждисциплінарна основа дослідження терміну «мотивація»

Джерело: побудовано автором на основі [113, с. 5].

Незважаючи на те, що термін «мотивація» є центровим у науці менеджменту, нині він стає все більш популярним у галузі знань «економіка». Доволі інтенсивно у наші дні розвивається поведінкова економіка, яка, згідно тверджень О. Длугопольського та Ю. Івашука, прагне надати економічній теорії нову основу, дослідити вплив соціальних, когнітивних, емоційних факторів на прийняття економічних рішень окремими особами та організаціями, а також спрогнозувати наслідки цього впливу на ринкові змінні (ціни, прибуток, розміщення ресурсів) [41, с. 187].

Отримання Нобелівської премії з економіки у 2017 р. теоретиком поведінкової економіки Річардом Талером, ще більше підсилює інтерес учених до даної тематики досліджень. Тому питання мотивації на різних інституційних рівнях залишається топовим у науково-практичних дискурсах.

Термін «мотивація», окрім поширеності в науці, застосовується на побутовому рівні та є зрозумілим для більшості осіб, незалежно від рівня освіти та сфери діяльності. Аналіз наукових джерел свідчить, що вперше термін «мотивація» запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900-1910 роки), після чого він активно застосовувався для пояснення поведінки людини спочатку психологами, соціологами, юристами, пізніше – економістами, фахівцями у сфері управління персоналом [142, с. 6; 182].

На рис. 1.2 відображено як часто вживається термін «мотивація» у друкованих виданнях, внесених в інформаційну базу даних «Google Books Ngram Viewer». Даний термін, на відміну від багатьох інших, набувши пікового значення у використанні з кінця 80-х років XX століття, продовжує зберігати сталу динаміку залучення в мову друкованих видань наукової і художньої літератури. Це підтверджує його високу актуальність з відображенням різних проблем, соціальних станів, пріоритетів розвитку.



**Рис. 1.2. Використання терміну «мотивація»
у друкованих виданнях світу**

Джерело: побудовано автором на основі [191].

Етимологія мотивації – «*move*», що з латинської означає «рух», закладає функціональний зміст даного терміну. Існує чимало авторських *дефініцій мотивації*. Варто навести показові з них. Зокрема, в популярному дослідженні російського вченого Є. Ільїна мотивація визначається як процес формування мотивів, у той час як мотив є складним психологічним утворенням, що спонукає до усвідомлених дій і вчинків та слугує для них основою [53, с. 344]. Тобто мотивація розглядається як внутрішній психологічний процес.

У дослідженні В. Співака мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [152, с. 178]. Тобто в зміст мотивації вкладаються не лише внутрішні мотиви, але й зовнішні стимули.

У дефініцію «мотивація» за трактуванням О. Разіної закладається зміст мотивації як процесу створення умов, що впливають на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її у потрібну для організації сторону, зацікавити її в активній, старанній та добросовісній роботі при виконанні покладених на неї завдань [136, с. 246]. Тобто акцент зроблено на середовище, а саме – на зовнішні впливи.

Узагальнення різних підходів до розуміння мотивації знаходимо у дослідженні О. Прокопенко [133, с. 27]:

- 1) мотивація як внутрішні фактори, що детермінують поведінку людини;
- 2) мотивація як процес зовнішнього впливу на поведінку людини;
- 3) мотивація як психологічний стан людини, що детермінує її поведінку;
- 4) поєднання підходів 1 і 2;
- 5) розрізнення підходів 1 і 2;
- 6) розрізнення підходів 2 і 3.

Більшість теоретичних підходів дослідників та науковців щодо визначення сутності мотивації не є тотожними. Враховуючи висновки О. Прокопенко, можемо виділити наступні *основні підходи до розуміння*

мотивації:

1) мотивація – це сукупність мотивів або впливових чинників [6, с. 73];

2) мотивація – це стан індивіда, який відображає поєднання певних потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, зумовлюючи спрямованість трудової поведінки та її активність;

3) мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [65, с. 17; 79];

4) мотивація – це процес, наприклад, спонукання або стимулювання будь-кого (окремої людини або групи людей) до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації [2, с. 40].

Перший підхід, по-суті, зосереджує увагу на мотивах трудової діяльності. Це усвідомлені підстави, причини трудової діяльності (у тому числі праці), які спонукають, спрямовують, регулюють трудову поведінку суб'єкта, відображають певний рівень розвитку його потреб, ціннісних орієнтацій у сфері праці. Сучасна теорія мотивації праці оперує великою кількістю мотивів, розгляд яких буде здійснено в п. 1.2.

Другий підхід у визначеннях мотивації (сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил) розглядає саме *внутрішню* мотивацію на рівні особистості.

Третій підхід передбачає комплексне бачення мотивації, що поєднує різновекторний прояв внутрішньої і зовнішньої мотивації.

Четвертий підхід у визначеннях мотивації стосується *зовнішньої* мотивації, яка відображає мотиваційний вплив на людину на рівні підприємства, рівні регіону, країни за допомогою різноманітних методів – економічних, соціальних, психологічних, адміністративних тощо. Даний підхід зумовлює розуміння мотивації як однієї з функцій менеджменту.

З нашої точки зору усі окреслені підходи мають право на існування у залежності від цілей наукового аналізу. Водночас, вважаємо *більш доцільним*

третій підхід, оскільки він поєднує розуміння внутрішньої і зовнішньої мотивації. Вважаємо, що найбільший мотиваційний ефект досягається тоді, коли обидва типи мотивації спрацьовують в одному напрямі, отже, коли співпадають інтереси організації і працівника.

Отже, узагальнюючи різні підходи до визначення мотивації, вважаємо доречним її розгляд як *внутрішнього процесу, детермінованого зовнішніми впливами*. Мотивування як обґрунтування мотивів для себе чи інших, незважаючи на його переважно зовнішнє (вплив середовища) походження, має орієнтуватись на *прихований внутрішній вплив*. Об'єкт впливу має думати, що його наміри, рішення, дії чи стан стагнації є його *власною потребою та інтересом*, тоді мотивування буде ефективним [96].

У дослідженнях з мотивації має місце застосування дуже великої кількості гомологічних та супровідних термінів. Нерозуміння відмінностей між ними породжує певні суперечності. Орієнтуючись на дефініції Є. Ільїна, А. Колота, С. Цимбалюк, М. Семикіної, уточнимо зміст деяких з них (рис. 1.3). При цьому акцентуємо увагу, що мотивація передбачає не лише наміри, рішення і дії. Можуть виникати ситуації, коли необхідна мотивація збереження існуючого стану – стагнації. Це теж специфічний психологічний процес, який за потреби вимагає зовнішнього впливу (мотивування).

Важливо розрізняти зміст термінів «мотив» і «стимул». Орієнтуючись на словникові видання, мотив є психологічною спонукальною причиною дій і вчинків людини, у той час як стимул – причиною, що спонукає до дії [149, с. 657, 862].

Розуміння загальної сутності мотивації дозволяє перейти до розгляду *теоретико-методологічних основ* її дослідження. У першу чергу мова йде про концепції і теорії, які формують науково обґрунтовану систему знань, гіпотез щодо змісту, об'єктів, факторів, інструментів, механізмів, наслідків мотивації. Цілісно такі теоретичні положення формують *мотиваційні теорії*.

Огляд літературних джерел різної економічної тематики засвідчує, що теоретичні положення щодо мотивації застосовуються доволі часто. Це

обумовлено тим, що мотиви, базовані на потребах та інтересах, є рушієм економічної і соціальної поведінки людини та різних соціальних груп, що часто входить у коло проблемних питань економічних досліджень. Якщо мова йде про рівень підприємств і організацій, то мотиваційні теорії формують методологічний «каркас» дослідження.



Рис. 1.3. Мотивація в системі гомологічних та супровідних термінів

Джерело: побудовано автором на основі [53, с. 344-346].

Методологічні основи уявлень про мотивацію персоналу закладено в працях багатьох дослідників різних часів. Водночас, незважаючи на широке коло наукових розробок з проблем мотивації, є актуальною потреба вибору прийнятних методів та важелів спонукання людини не тільки до більш продуктивної праці, а й до прояву творчості, креативності, ініціативності, здатності опановувати нові інформаційні технології, розробляти і впроваджувати інновації. З огляду на нові вимоги часу, потребують

радикальних змін існуючі підходи до мотивації, мотиваційні важелі та механізми. Враховуючи це, вкрай важливо приділити окрему увагу *еволюції наукової думки*, розібратися у глибинній суті змін науково-методичних підходів до мотивації на різних етапах розвитку суспільства і, зокрема, на сучасному етапі розвитку економіки, що набуває інноваційного змісту.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що еволюція наукових уявлень про мотивацію відбувалася у тісному зв'язку з політичними, економічними, соціальними, духовними змінами світу, які найбільш чітко проявилися на межі XX і XXI століть. Останнє пояснюється процесами глобалізації, перетвореннями індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), де головна роль відводиться знанням, інтелекту, інноваціям. Поділяємо думку М. Семикіної, що саме низка останніх чинників призвела до якісної трансформації форм і методів мотивації праці, зміни наукових поглядів на мотивацію [147, с. 27].

Сучасні науковці, які працюють над різними питаннями мотивації, намагаються розкрити новітні способи впливу на мотиви конкретного об'єкта. Пошук таких можливостей спонукає до того, що наука постійно розвивається, пропонуючи нові підходи мотивування з трансформацією у приховану мотивацію. Це спричинило *еволюцію мотиваційних теорій*. Як зазначають О. Сметанюк та Р. Х. Г. Дельгадо, еволюційний розвиток мотиваційних теорій пройшов свій довгий шлях від неусвідомлених, донаукових концепцій матеріального стимулювання за принципом «батога і пряника», які лише до визначеного часу визнавалися діючими, до науково-обґрунтованих, із спробою оптимізувати мотиваційний процес в організації. Однак ці нові мотиваційні моделі здебільшого розглядають лише психологічний, внутрішній чи індивідуальний аспект такого складного організаційного процесу, як мотивація. Тому цілком правомірна теза про те, що в надрах теорії управління з'явилася потреба розробки більш нових, функціональних теорій мотивації, які б адекватно відображали взаємодію мотиваційного й інших організаційних процесів [150, с. 207].

М. Семикіна щодо еволюції мотиваційних теорій зазначає, що їх

трансформація відбувається у тісному зв'язку з чинниками перетворення індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), умовами становлення розвиненого конкурентного середовища; все це обумовлює поступовий перехід від мотиваційних теорій класичного типу до мотиваційних теорій інноваційного типу, від методів економічної мотивації до методів постеконімічної мотивації, які мають соціально-економічне наповнення [145, с. 45].

Незважаючи на актуальність новітніх теоретичних обґрунтувань щодо мотивації, необхідно розуміти «витоки» формулювання мотиваційної теорії. У книзі А. Маслоу можна знайти твердження, що теорія мотивації вперше була представлена психоаналітичному суспільству в 1942 році, являючи собою спробу інтегрувати у межах єдиної теоретичної структури ті окремі істини, які формулювались З. Фрейдом, А. Адлером, К. Г. Юнгом, Д. М. Леві, Е. Фроммом, К. Хорні і К. Гольдштейном [99, с. 21]. Тобто цілісні ідеї щодо мотивації синтезовані не так давно. Як бачимо з рис. 1.2, фактично з 40-х років XX століття популярність терміну мотивації стрімко зростала. Це закономірно супроводжувалось розвитком мотиваційного теоретичного вчення.

Еволюцію теорій мотивації слід розглядати з прив'язкою до відомого поділу історичного розвитку на три періоди:

- доіндустріальний (традиційне суспільство, де переважає аграрна праця, роль церкви та армії);
- індустріальний (головні інститути суспільства – промисловість з корпораціями і банками);
- постіндустріальний (провідна роль нових знань, інформаційних технологій).

Перехід від одного типу суспільства до іншого неодмінно супроводжується глобальними змінами у використанні людської праці, переоцінкою цінностей, зміною рушійних мотивів і стимулів, отже, об'єктивно трансформуються мотиваційні теорії і методи мотивації на практиці [54]. Враховуючи цей підхід, еволюцію розвитку наукових уявлень

про мотивацію у сфері праці умовно об'єднаємо у три *періоди*:

I період (з XVIII ст. до 30-х рр. XX ст.) – поява наукової думки з приводу мотивації праці в умовах поступових трансформацій доіндустріального суспільства в індустріальне суспільство. У методах мотивації поки переважає обмежена орієнтація на «економічну» людину, яку цікавить передусім доход.

II період (з 30-х рр. XX ст. до 70-х років XX ст.) – розвиток наукової думки про мотивацію збагачується поширенням уявлень про людину «соціальну», прагнення якої виходять за межі суто економічних потреб (визнаються важливими сприятливі умови праці, потреби спілкування, поваги, визнання, причетності до справ підприємства, самореалізації тощо); методи мотивації праці орієнтуються на підвищення продуктивності праці на основі задоволення соціально-економічних потреб, соціалізації людини у сфері праці, стимулювання трудових досягнень і професійної майстерності. Цей період відповідає етапу індустріального розвитку з появою перших елементів постіндустріального суспільства. У мотиваційних теоріях простежується поступове усвідомлення значимості потреб людини, їх складної структури й змісту; визнання зростаючої ролі людини в економіці.

III період (з 70-х років XX ст. до теперішнього часу) пов'язаний із створенням мотиваційних теорій інноваційного типу, поява яких зумовлена чинниками перетворення індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), поширенням процесів інформатизації, інтелектуалізації, гуманізації праці, зростання ролі креативності у праці. В мотиваційних теоріях відображається визнання провідної ролі людського капіталу, пріоритетності інвестування в освітньо-професійний розвиток працівників, заохочення творчості, креативності, стимулювання прояву творчої активності, самостійності, мобільності, здатності до розробки нестандартних рішень. У змісті праці зростає частка розумової праці, головними інститутами суспільства стають центри інноваційних знань – університети, інноваційні центри, технополіси, технопарки; володіння новітньою інформацією стає джерелом соціального визнання й умовою віднесення до

елітних (домінуючих) соціальних груп суспільства.

Слід підкреслити, що впродовж багатьох тисячоліть суспільство накопичувало позитивний і негативний досвід мотиваційного впливу на трудову поведінку, проте дуже часто керувалося не науковими підходами, а методами «спроб і помилок», серед яких найпоширенішим був метод «батога і пряника» («батогом» виступав, як правило, страх фізичного покарання, голод, а «пряником» – їжа, гроші, речі, інша винагорода, навіть життя). Починаючи з колишніх уявлень про мотивацію, нині мотивація персоналу виступає надзвичайно складним, багатоаспектним явищем, яке досліджують не лише соціологи, психологи, а й економісти та управлінці тощо.

Розглянемо *основні теорії мотивації*, положення яких найчастіше беруться до уваги вітчизняними вченими. При цьому будемо акцентувати увагу на еволюції поглядів щодо різних мотиваційних аспектів та їх практичному значенні.

Мотиваційні теорії можуть значно різнитися за сферою дослідження. Це залежить від *суб'єктно-об'єктної вимірності мотивації*. Вважаємо, що об'єкти мотивації можуть визначатись з двох основних вимірів – людського і функціонального:

1) людський вимір:

- окрема людина;
- група людей, у т. ч. персонал підприємства чи організації, окремого виду діяльності чи цілої галузі (професійна мотивація);
- суспільна група – соціум територіальної громади, населення регіону чи країни і т. д.;

2) функціональний вимір:

- мобільність – просторова (переміщень), професійна (професійний розвиток), кар'єрна (кар'єрне просування); освітньо-кваліфікаційна (неперервне навчання);
- економічна активність – підприємництво і самозайнятість, зайнятість в окремих видах діяльності;

– громадянська активність – голосування на виборах, участь у громадських, профспілкових організаціях і політичних партіях, участь у різних формах самоуправління територіальних громад;

– результати праці – продуктивність, ефективність, інноваційність.

Варіантів функціональних суб'єктно-об'єктних мотиваційних впливів може бути дуже багато. У рамках даного дослідження буде зосереджено увагу на *мотивації групи людей, зокрема персоналу підприємства чи організації* (людський вимір). При цьому значну увагу має бути приділено мотивації результатів праці (функціональний вимір), від чого в першу чергу залежить успішність діяльності підприємства чи організації, незалежно від комерціалізації цілей.

Огляд літературних джерел з різних питань мотивації та вивчення її теоретико-методологічного супроводу вказує на переважання досліджень у сфері праці та управління персоналом. Разом з тим, комплексний огляд мотиваційних теорій має включати й інші суб'єктно-об'єктні виміри (табл. 1.1):

– теоретичні обґрунтування цивілізаційного розвитку – етапів аграрного, індустріального, постіндустріального суспільства, типів економіки (знаннєвої, інформаційної, цифрової і т. д.), основних рушіїв розвитку (землі, засобів виробництва, знань, інтелекту, технологій і т. д.). Дана група теорій визначає потребу мотиваційного впливу на ті чи інші об'єкти;

– теоретичні обґрунтування базових економічних процесів – ринку, міри державного регулювання (механізм саморегулювання, недоліки ринку), економічного зростання, обмеженості ресурсів і доступу до благ. Дана група теорій обґрунтовує базові умови середовища, які визначають можливості (ресурси) та потребу (конкуренція) мотивації;

– теоретичні обґрунтування процесів суспільного розвитку – стратифікації, структури суспільства, соціальних груп і ролей, депривації, соціальної незадоволеності і напруги, девіації;

– теоретичні обґрунтування мотивації підприємництва, самозайнятості,

інноваційної активності. Дана група теорій визначає можливості реалізації потенціалу особистості за власним баченням, формуючи самою своє середовище розвитку та створюючи кращі умови для інших;

– теоретичні обґрунтування у сфері зайнятості – системи організації праці, у тому числі оплати праці, гідної праці, трудового, інтелектуального, креативного потенціалу, *мотивації праці*, захищеності;

– теоретичні обґрунтування розвитку організації – соціальної, корпоративної відповідальності, управління персоналом, лідерства;

– теорії людини – економічної і соціальної поведінки, соціалізації особистості, психологічного розвитку, ієрархії потреб.

Таблиця 1.1

Теоретична основа мотивації у суб'єктно-об'єктній вимірності

<i>ЗАГАЛЬНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ</i>		
<i>Теорії цивілізаційного розвитку</i> – необхідність та можливості мотиваційного впливу на різних етапах розвитку та в умовах дії різних рушіїв прогресу	<i>Теорії, які обґрунтовують базові економічні процеси</i> – умови середовища, які визначають можливості (ресурси) та необхідність (конкуренція) мотивації	<i>Теорії, які обґрунтовують суспільний розвиток</i> – структура, стан суспільства, які визначають об'єкти мотивації
<i>ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ У СФЕРІ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>		
<i>Теорії мотивації підприємства</i> – необхідність впливу на підприємництво, самозайнятість, інноваційну активність як способи самореалізації	<i>Теорії зайнятості</i> – необхідність, способи мотивації зайнятості, результатів праці, розвитку трудового потенціалу	<i>Теорії розвитку організації</i> – можливості цілісного розвитку, мотивації персоналу, ефективних взаємодій, кооперації
<i>БАЗОВІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ</i>		
<i>Теорія людини</i> – особливості сприйняття впливу (психологія, рівень соціалізації), можливості впливу на потреби людини з урахуванням ієрархії цінностей		

Джерело: розроблено автором.

Кожна з даних груп теорій є дуже значимою. Одними з найбільш розроблених та популяризованих є мотиваційні теорії зайнятості. Вони обґрунтовують різні аспекти мотивації праці, розвитку людини. З ними тісно пов'язані інші теоретичні положення. Зокрема, варто відзначити теоретичні обґрунтування щодо розвитку організації, оскільки переважна частина населення формує і реалізовує свій потенціал у середовищі підприємства чи

організації, а також теоретичні обґрунтування мотивації підприємництва, самозайнятості, інноваційної активності.

Прикладом актуальних донині ідей останньої теоретичної групи є теорія підприємницької економіки П. Дракера, який визначив джерела мотивації підприємницької поведінки – гроші, влада, допитливість, визнання, прагнення по-новому розподіляти і використовувати рідкісні ресурси, створювати нові цінності та робити свій особистий внесок [108, с. 435]. Тобто мотивація є поліфункціональним процесом, який може впливати на різні явища соціального, економічного, культурного, демографічного та іншого розвитку. Однак, з огляду на дослідження мотивації персоналу підприємств, основними теоретичними обґрунтуваннями є ті, що стосуються мотивації праці, підприємства і розвитку організації.

Розглянемо більш детально *теоретичні обґрунтування мотивації у сфері праці та управління персоналом*. У табл. 1.2 наведено основні класичні мотиваційні теорії з даної проблематики. Їх традиційно розподіляють на змістовні (вивчення потреб і мотивів) та процесуальні (вплив зовнішніх факторів). Даний розподіл подекуди є умовним, адже більшість теорій включають наукові обґрунтування різних аспектів мотивації.

Зміст наведених у табл. 1.2 теорій здебільшого спрямований на основний об'єкт мотивації – працю. Різні теорії набули різного впливу і популярності в наукових колах. Мабуть, досі найбільшу популярність зберігає *теорія потреб А. Маслоу*. Учений в своїй праці ще 1970 року писав, що тривалий час існувала думка, що всі потреби побудовані за зразком первинних потреб, що культуральні потреби поводяться так само, як фізіологічні. Але сьогодні ми можемо з повною впевненістю стверджувати, що це не так; більшу частину людських потреб неможливо ізолювати, переважна більшість з них не має локальної соматичної основи; практично жодна з потреб не виникає відокремлено, у відриві від інших [99, с. 164].

Таблиця 1.2

Основні мотиваційні теорії у сфері праці та управління персоналом

№ з/п	Назва теорії / представники	Основний зміст
<i>Процесуальні теорії</i>		
1	Класична теорія мотивації, теорія наукового менеджменту (Ф.У. Тейлор)	Дослідження ефективності праці науковими методами в розрізі вузькоспеціалізованих завдань; забезпечення ефективності за рахунок вдалого підбору працівників і встановлення жорсткого зв'язку між розміром заробітної плати та якістю виконання роботи
2	Теорія людських відносин (Е. Мейо)	Участь працівників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом; вплив на працівників через відчуття індивідуальності в колективі
3	Теорія очікувань (Д. Надлер, Е. Лоулер)	Кількість праці, затраченої на розв'язання визначеної задачі, залежить від очікуваної винагороди; індивідуалізація сприйняття складності задачі, «цінності» винагороди і їхньої взаємозалежності
4	Теорія сподівань (В. Врум)	Взаємозв'язок сподівання, сприяння та валентності (міри задоволення винагородою)
5	Теорія справедливості (Дж. Адамс)	Визначення людьми відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль й подальше її співвідношення з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу
6	Модель Портера-Лоулера (Л. Портер, Е. Лоулер)	Залежність досягнутих результатів від прикладних зусиль, здібностей працівника, його характерних рис і усвідомлення ним своєї ролі; включення поняття «результат роботи» як функції зовнішньої винагороди та «спроможності людини» як функції внутрішньої винагороди
7	Теорія постановки цілей (Е. Локк)	Залежність результатів праці від поставлених цілей і задоволеності цими результатами
8	Двофакторна теорія мотивації (Ф. Герцберг)	Вплив гігієнічних (фактори навколишнього середовища, в якому здійснюється робота) і мотиваційних (внутрішні фактори успіху, розвитку і т. д.) факторів
9	Теорія X, Y, Z (Д. Мак-Грегор, В. Оучі)	Застосування теорії X як авторитарної моделі управління, Y – як демократичної моделі управління чи Z – з розглядом людини як основи будь-якого виробництва
10	Типологічна модель мотивації (В. Герчиков)	Зв'язок мотивації і трудової поведінки – інструментальної, професійної, господарської, патріотичної, люмпенської
<i>Змістовні теорії</i>		
11	Теорія потреб (А. Маслоу, Г. Муррей)	Ієрархія задоволення потреб (самовираження, повага, спілкування, безпека, фізіологічні потреби); неможливість задоволення потреб вищого порядку без задоволення первинних (фізіологічних) потреб
12	Теорія набутих потреб (Д. Мак-Клелланд)	Визначення потреб вищого порядку – бажання працівника досягати максимального результату, активна взаємодія у колективі, прагнення контролювати та впливати на дії іншої людини
13	Теорія ERG (К. Альдерфер)	Виділення груп потреб – існування, зв'язку та зростання; перехід на потреби нижчого рівня за умов незадоволення потреб вищого порядку (двовекторний підхід у протиставі ідей А. Маслоу)
14	Теорія характеристик праці (Дж. Р. Хакман, Г. Олдхем)	Виділення основних компонентів праці, які є мотиваторами – змісту обов'язків (різноманіття, важкість, значення); процес виконання (автономія, відповідальність), знання результатів (зворотний зв'язок)

Джерело: побудовано автором на основі [152, с. 179; 10, с. 288-290; 183].

Серед змістовних мотиваційних теорій необхідно звернути особливу увагу на ідеї психолога Єльського університету США К. Альдерфера. Його теорія ERG обґрунтовує існування 3-х основних груп потреб, розташованих ієрархічно – існування, зв'язку, зростання; різниця теорій К. Альдерфера і А. Маслоу полягає в тому, що, згідно А. Маслоу, рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору, а К. Альдерфер вважав, що рух відбувається в обидві сторони – вгору, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задоволена потреба більш високого рівня [177, с. 109]. Дана ідея дуже важлива в системі мотивації, адже вказує, що зовнішні впливи мотивування можуть проявлятися і в негативних наслідках. Тобто мотивація може проявлятися не лише в позитивному сенсі, але й у деструктивному, набуваючи демотиваційних ознак (рис. 1.4).

Що стосується процесуальних теорій, то, на думку фахівців, найбільш авторитетними є теорія справедливості Дж. Адамса, теорія сподівань В. Врума та модель Портера-Лоулера. Про високе практичне значення моделі Портера-Лоулера пише А. Колот. Автор зазначає, що дана модель дозволяє розглядати мотивацію не як простий елемент у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків; дана модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи [62, с. 46].

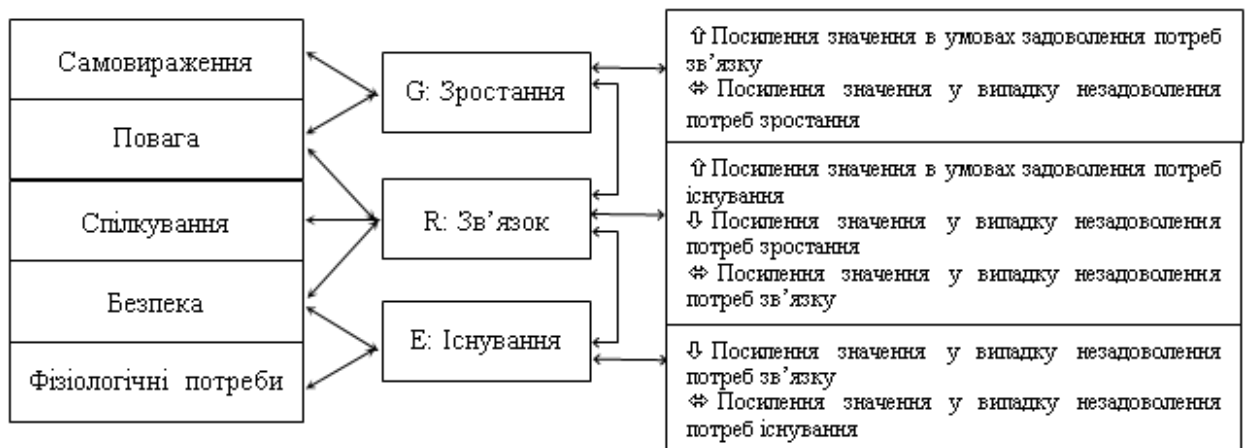


Рис. 1.4. Ідеї А. Маслоу та К. Альдерфера щодо наслідків задоволення ієрархії потреб людини

Джерело: побудовано автором на основі [99].

На пострадянському просторі доволі популярною є *типологічна модель мотивації В. Герчикова*. Російський соціолог сформулював цю модель у 90-х роках ХХ століття, визначаючи зв'язок мотивації і трудової поведінки. Він виділяв п'ять типів трудової мотивації працівника, а саме [10, с. 290]: інструментальну – домінуючий інтерес у високій оплаті праці; професійну – домінуючий мотив у змісті і процесі праці; господарську – максимальні зусилля при виконанні професійних зобов'язань, але без допустимості жорсткого управлінського контролю; патріотичну – домінування моральних стимулів у формі результату діяльності всього колективу; люмпенську – поведінка уникнення з необхідністю застосування негативної мотивації (покарання у випадку невиконання певних зобов'язань).

Професійний і господарський типи у поєднанні є найбільш поширеними. Разом з тим, домінування того чи іншого типу трудової мотивації працівника у значній мірі залежить від середовища, в якому він перебуває, зокрема рівня розвитку суспільства. Якщо суспільство є розвинутим, то інструментальна трудова мотивація є ознакою деформації в системі цінностей. Для суспільств, що розвиваються, інструментальний трудовий тип обґрунтований затяжною потребою населення у забезпеченні добробуту (виживання). За таких обставин вагомість матеріальних мотиваторів значно зростає.

В. Герчиков, виділяючи 5 означених вище типів трудової мотивації, систематизує основні форми мотивації. Даний підхід описує в своєму дослідженні В. Бондар. Ми вважаємо, що він заслуговує на особливу увагу, адже має практичне застосування при визначенні найбільш ефективних форм мотивації персоналу залежно від домінуючого типу трудової мотивації. Тому даний підхід більш детально буде описано у п.1.3 даного дослідження.

Здійснюючи огляд мотиваційних теорій, не можна оминати увагою *українських науковців*. Фундатором теорії потреб в історії української економічної думки називають І. Вернадського, який, розвиваючи ідеї А. Сміта, дав всебічний аналіз національних, регіональних, індивідуальних та інших видів потреб, розкрив їх залежність і об'єктивний характер, довів, що

суспільство повинно не протистояти, а сприяти задоволенню потреб [101, с. 100; 17, с. 7]. Окрім того, І. Вернадський обґрунтовував значення праці. Він стверджував, що господарство проявляється шляхом відомого роду діяльності, так званої праці, тому політичну економію можна вважати наукою про працю. В основі еволюційних змін лежать зміни в організації і в продуктивності праці, тому історія господарства є нічим іншим, як «історією людської праці» [17, с. 97; 16, с. 381; 166, с. 123]. Таке високе значення праці є актуальним для сучасного етапу розвитку суспільства та підвищує вагомість її мотивації.

Ще один відомий представник української економічної науки М. Туган-Барановський заперечував однобічне трактування людських інтересів і мотивацій. У з'ясуванні сутності потреб вчений застерігав від такого підходу матеріалізму, який обмежується лише економічними детермінантами і звертав увагу на аналіз ролі психологічних мотивів, виняткове значення почуття національності і релігії [101, с. 100]. Економіст одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їхніх груп: фізіологічні; статеві; симптоматичні інстинкти та потреби; альтруїстичні та потреби практичного характеру [101, с. 100; 162, с. 113].

Якщо простежувати *еволюцію мотиваційних теорій*, то в ній вирізняється чітка лінія переходу на індивідуалізацію. Динамічні інноваційні зміни в економіці супроводжуються підвищенням ефективності праці, яка, в першу чергу, залежить від мотивації. Якщо класичні теоретичні обґрунтування мотивації розкривали потреби, мотиви людини, а також способи впливу на них, то новітні теорії формуються у фокусі мотивації розвитку. Неперервне навчання, розвиток трудового потенціалу лежать в основі сучасних теорій мотивації. Такий підхід обумовлений зростанням рівня добробуту населення, його освітченості та активізацією потреб вищого порядку. Якщо в період формування індустріального суспільства в теоретичних обґрунтуваннях домінували ідеї матеріального стимулювання (ядро мотиваційного поля – заробітна плата), то в процесі його розвитку та зародження постіндустріальних ознак усе більше поширювались підходи морального стимулювання (починаючи з обґрунтувань групою вчених під

керівництвом Е. Мейо у 20-х роках XX століття значення уваги як мотиватора). Тобто назріла потреба відходу від суто економічної парадигми мотивації, яка себе не виправдовує, й переходу до соціально-економічної мотиваційної парадигми [146, с. 120].

У табл. 1.3 відображено авторське бачення еволюційних переходів основоположних ідей мотиваційних теорій у сфері праці та управління персоналом, які скеровують до пріоритетів *інноваційних змін в економіці*. Такі зміни можна розглядати в двох контекстах:

1) у глобальному контексті впливу на суспільство й економіку – мова йде про нові способи організації людського життя і виробничих процесів з іншими (ощадними) підходами використання ресурсів навколишнього природного середовища, структурні зміни в економіці з домінуванням сфери послуг, повсюдну автоматизацію і роботизацію виробництва, інші способи конкурентної боротьби на ринку та поступову дерегуляцію державного впливу (посилення функції контролю). Такі зміни зміщують комерційні інтереси щодо інвестиційної, підприємницької діяльності на знаннємісткі сфери, де інноваційна складова є провідною;

– у контексті впливу на сферу праці – мова йде про кардинальні зміни в змісті й організації праці, а також домінуюче значення інтелекту і знань людини.

Такі зміни щодо праці формують нову концепцію її мотивації. Вона полягає у створенні якнайкращих умов розвитку, самореалізації кожної людини. Якщо на етапі постіндустріального суспільства активізувались ідеї корпоративного управління, коли мотивація проявлялась через відчуття приналежності до єдиної організації, то наступний еволюційний перехід посилюється значення індивідуалізації. В основі мотивації при цьому лежить сприйняття кожної людини як індивідууму, зі специфічними потребами та можливостями. На наш погляд, наступний еволюційний перехід має передбачати *корпоративну індивідуалізацію*. За прототипом глокалізації, коли ідеї локалізації накладаються на глобалізаційні процеси, корпоративна індивідуалізація має визначати найбільш ефективні способи мотивації людини як ланки цілісного утворення – персоналу організації. Таким чином, можна збалансувати інтереси різних об'єктів мотиваційного впливу, що, однак, впливає на суб'єктну вимірність мотивування.

Таблиця 1.3

Еволюційні переходи основоположних ідей мотиваційних теорій у сфері праці та управління персоналом

№ з/п	Етап цивілізаційного розвитку	Основні ідеї	Негативні наслідки практичної апробації
1	2	3	4
<i>I етап</i> (з XVIII ст. до 30-х рр. XX ст.) – сприйняття «економічної» людини			
1.1	Розвиток доіндустріального суспільства	Орієнтація на «економічну» людину, яку передусім цікавить дохід	Економічне зростання на основі екстенсивного використання «трудових ресурсів»
1.2	Формування індустріального суспільства	Збереження ключового значення матеріальних факторів стимулювання – заробітної плати	Масові страйки з вимогами підвищення рівня заробітної плати
<i>II етап</i> (з 30-х рр. XX ст. до 70-х років XX ст.) – усвідомлення значення потреб «соціальної» людини			
2.1	Розвиток індустріального суспільства з формуванням постіндустріальних ознак	Поширення ідей щодо значення нематеріальних факторів стимулювання, зокрема уваги. Стимулювання трудових досягнень і професійної майстерності. Орієнтація на результати продуктивності праці	Збереження базовості матеріальних потреб, особливо для суспільств, що розвиваються
<i>III етап</i> (з 70-х років XX ст. до теперішнього часу) – цінність інноваційної діяльності та неперервного розвитку людини			
3.1	Розвиток постіндустріального суспільства, суспільства знань	Обґрунтування пріоритетного значення людських знань та інтелекту для прогресивних змін. Розвиток теорій організації, зокрема корпоративної культури і відповідальності (соціальний капітал). Поширення ідей системи мотивації з поєднанням різних стимулів. Заохочення творчості, креативності, стимулювання прояву творчої активності, самостійності, мобільності, здатності до розробки нестандартних рішень. Розвиток ідей поведінкової економіки.	Корпоратизація цілей, формальна індивідуалізація (домінування цілей розвитку організації над цілями розвитку людини)

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
3.2	Розвиток інформаційного суспільства з поширенням роботизації	Розвиток теорій дистанційної зайнятості. Наслідки взаємодії людини (людського інтелекту) з роботизованими механізмами. Поширення ідей <i>корпоративної індивідуалізації</i> , обов'язковості неперервного розвитку. Нові можливості самостійної мотивації з використанням засобів мережі Інтернет (відеомотиватори, аудіокниги, блоги, вебінари тощо)	Трансформація принципів використання людської праці в умовах використання роботизованих механізмів. Стихійність формування відносин, зокрема соціально-трудова, в умовах високого рівня самозайнятості

Джерело: узагальнено автором.

Ідея корпоративної індивідуалізації може бути продовженням «Моделі мотивації зайнятості на основі 4-х драйверів» авторства американських учених П. Лоуренса та Н. Норії (The Four Drive Model of Employee Motivation). Вони стверджують, що на мотивацію зайнятості впливають драйвери «Придбання / Досягнення», «Зв'язок / Власність», «Виклик / Усвідомлення», «Визначення / Захищеність». При цьому вчені зазначають, що компанії, як правило, фокусують увагу на драйвері «Придбання / Досягнення», який ґрунтується на оплаті праці, інших стимулах, у тому числі отриманні соціального статусу, в той час як решта драйверів відіграє інтеграційну роль [184]. Дана модель розкриває можливості більш «широкого» включення працівників у різні форми зайнятості з усвідомленням впливу на оточуюче середовище.

Отже, огляд еволюції мотиваційних теорій показав, що найбільший інтерес науковців і фахівців пов'язаний із сферою праці та управління персоналом. Практична апробація ідей мотиваційних теорій є найефективнішою саме для підприємств й організацій. Тому мотиваційні теорії у фокусі управління персоналом набувають високого практичного значення. Слід розуміти, що мотивація може стосуватись різних сфер життєдіяльності суспільства. Тому теоретико-методологічні і практичні напрацювання мали б адаптовуватись до різних об'єктів впливу.

Що стосується впливу на персонал, то тут мотивація набуває значного видового різноманіття. У дослідженні К. Наумік виокремлено три базові види мотивації: економічна (на наш погляд, тут мова здебільшого йде про мотивування як зовнішній вплив) – зарплата, премія, надбавка до зарплати та ін.; соціальна – вік, освіта, соціальний клас та ін.; психологічна – темперамент, сприйняття, інтерес та ін. [113, с. 11]. Увага даного дослідження буде сфокусована на соціально-економічній мотивації. Розуміння теоретико-методологічних основ дослідження мотивації дозволяє перейти до більш детального її розгляду за соціально-економічним видом, що буде здійснено у наступному підрозділі.

1.2. Сутність та специфічні завдання соціально-економічної мотивації персоналу

Для визначення сутності та специфічних завдань соціально-економічної мотивації необхідно розуміти її місце серед інших мотиваційних видів. При їх виділенні слід керуватись певними критеріями. Напрацювання українських і зарубіжних учених скеровують до думки про різне бачення видів мотивації. Це актуалізує системне представлення класифікаційного підходу до їхнього виокремлення.

Здійснюючи розподіл видів мотивації слід розуміти, що їх основу формують *мотиви*. Щодо мотивів теж існує чимало класифікаційних підходів, які передбачають використання критеріїв: згідно потреб, які працівник намагається задовольнити; згідно благ, які потрібні для задоволення потреб; згідно ціни (зусиль), яку працівник готовий заплатити за отримання благ.

У працях учених-економістів найбільш поширеним є поділ мотивів на: матеріальні і нематеріальні; соціальні й економічні; інтелектуальні; матеріальні; моральні і статусні. Крім того, за ознакою рівня формування мотивів їх класифікують на індивідуальні, колективні, корпоративні, а також

на мотиви муніципального, місцевого, регіонального, державного і міжнародного значення. Імпонує класифікаційний підхід до розподілу мотивів, здійснений у праці М. Волкової та В. Шевченко [22]:

- мотиви задоволення потреб у життєво необхідних благах (продуктивність, постійність персоналу, якість праці);
- мотиви життєвого самовизначення (визнання, переключення, самовираження, любов до знання, творчість, надання творчої та цікавої праці);
- мотиви соціальної взаємодії (солідарність, причетність, спілкування, безпека, наслідування);
- мотиви статусного самоствердження (успіх, влада, досягнення мети, зростання кар'єри);
- мотиви оптимізації життєвого циклу (соціальна та професійна мобільність, вікова релаксація, недопущення статусного і психологічного дискомфорту).

Розглянемо найбільш актуальні *класифікаційні підходи до розподілу видів мотивації* (табл. 1.4). Відзначимо, що більшість з них слід поєднувати між собою.

Найбільш популярним критерієм, який дозволяє виділяти види мотивації, є *спосіб впливу*. Згідно нього вирізняється матеріальна і нематеріальна мотивація. Даний підхід знаходимо в працях багатьох авторів. Він передбачає визначення способу впливу, базованого на матеріальній (заробітна плата, преміювання, соціальний пакет та ін.) чи нематеріальній (подяка, додаткова відповідальність, можливості кар'єрного росту та ін.) основі. У даному контексті важливо виділяти *неоматеріалістичний зміст мотивації*, що не заперечує тяжіння до матеріального успіху, але розглядає його лише як передумову для самовираження та реалізації вищих інтересів і потреб, безпосередньо не пов'язаних зі споживанням [63; 135, с. 37]. Також при розподілі мотивації на матеріальну і нематеріальну слід пам'ятати, що матеріальний вид застосовується на рівні мотивації окремого працівника або групи працівників; на рівні мотивації всього колективу підприємства

(організації) він застосовується рідше, так як є малоефективним [165, с. 113].

Загалом виділення матеріальної і нематеріальної мотивації має узагальнений характер. Такий класифікаційний розподіл доцільно застосовувати, більшою мірою, задля розуміння системи цінностей працівника (персоналу), а також ступеня задоволення його базових потреб.

Таблиця 1.4

Основні класифікаційні підходи до розподілу видів мотивації

№	Критерій	Види мотивації
1	Спосіб впливу	Матеріальна – отримання матеріальних благ і вигод Нематеріальна – отримання нематеріальних благ і вигод Неоматеріалістична – задоволення вищих нематеріальних потреб на основі отримання матеріальних благ і вигод
2	Домінуючий мотив	Економічна – отримання матеріальних благ і вигод Соціальна – зміна соціального статусу Психологічна – можливість задоволення інтересів
3	Сприйняття впливу	Добровільна – прийняття зовнішніх впливів, їх очікування Примусова – вимушена реакція на впливи Змішана – поєднання добровільної і примусової мотивації
4	Характер впливу	Стимулювання – активізація певних дій Ігнорування – свідоме ігнорування певних дій, результатів Покарання – недопущення певних дій у майбутньому
5	Наслідки впливу	Конструктивна – суттєве покращення результатів діяльності з набуттям об'єктом впливу нових навиків Позитивна – покращення результатів діяльності, як правило, на короткотермінові періоди часу Нейтральна – збереження результатів діяльності на певному рівні Негативна – погіршення результатів діяльності, як правило, на короткотермінові періоди часу Деструктивна – погіршення результатів діяльності з негативним впливом на психологічний стан суб'єкта, пониженням його самооцінки тощо
6	Метод впливу	Адміністративна – директивний вплив Морально-психологічна – відчуття визнання, значимості Соціально-економічна – отримання матеріальних благ і вигод з одночасною можливістю зміни соціального статусу
7	Часові особливості впливу	Систематична, ситуаційна, антикризова Поточна (за проміжні результати праці), підсумкова (за певну виконану роботу/завдання);
8	Суб'єкт впливу	Внутрішня – самомотивація Гібридна – з використанням веб-ресурсів, друкованої літератури, через особисті комунікації Зовнішня – з боку керівництва, суб'єктів ближчого соціального оточення, психолога та ін. Прихована – приклад (наслідування)
9	Індивідуальний рівень	Індивідуальна (адресна) – однієї особи Колективна – декількох осіб, які формують трудовий колектив окремого структурного підрозділу підприємства/організації Корпоративна – осіб, які формують колектив підприємства/організації чи їх об'єднань (мережі фірм)
10	Управлінський рівень	Муніципального розвитку – на рівні окремої територіальної громади Регіонального розвитку – на рівні окремого регіону Державного розвитку – на рівні держави Міжнародного розвитку – на рівні інтеграційного утворення, в глобальних масштабах
11	Оціночний рівень	Результативна – орієнтована на досягнення конкретного результату Ефективна – з'ясування ефективності залежно від співвідношення витрат на мотивацію та отриманих вигод Якісна – з'ясування якості залежно від результатів інноваційної діяльності

Джерело: узагальнено автором.

Більш глибокий розподіл передбачає виокремлення видів мотивації – економічної, соціальної і психологічної (критерій *домінуючого впливу*). Цей підхід теж є доволі популярним [113, с. 11].

Оціночний критерій дозволяє виділяти види мотивації за якісними характеристиками. Нами виділено результативну, ефективну та якісну мотивацію. Цей перелік можна доповнювати. Зокрема цікавим є поділ М. Семикіною мотивації на «ближню» і «дальню». Професор зазначає, що переважна більшість працівників українських підприємств та організацій в існуючих умовах масово орієнтовані на реалізацію у праці так званої «ближньої мотивації», яка за змістом наближена до мотивації «виживання» в умовах сьогодення та не орієнтована на досягнення цілей «дальної мотивації», пов'язаних з творчістю, постійним інвестуванням у саморозвиток, піднесенням конкурентоспроможності [146, с. 120]. Можна сказати, що виділені нами види мотивації за критерієм оціночного рівня відображають «дальню» мотивацію, орієнтовану на довгострокові цілі.

Інший важливий критерій до виокремлення видів мотивації – це *метод впливу*. Динамічні інноваційні зміни сьогодення потребують гнучкої зміни методів мотивації персоналу. У більшості країн світу, де нині домінує ринкова економіка з інноваційними ознаками розвитку, застосовуються різноманітні методи мотивації праці, у залежності від використання яких виникає:

– адміністративна мотивація – передбачає застосування адміністративних методів (накази, розпорядження, інструкції, норми щодо виконання роботи, відповідні санкції в разі невиконання, порушення трудової дисципліни тощо);

– морально-психологічна мотивація – передбачає застосування морально-психологічних методів (створення сприятливого психологічного клімату, підтримка ініціативи, оголошення подяки, нагородження грамотами, почесними знаками, медалями, представлення до звань, висування на вищу посаду тощо);

– соціально-економічна мотивація – передбачає застосування соціально-економічних методів.

Серед окреслених методів нині особливо зростає вагомість третьої групи методів – *соціально-економічної мотивації*. З розвитком процесів інтелектуалізації, комп'ютеризації, гармонізації праці, зростанням попиту на креативність праці, у практиці мотиваційного менеджменту спостерігається відхід від суто економічної парадигми мотивації, яка себе вичерпала, до прийняття *соціально-економічної парадигми мотивації*. Реалізація такого підходу зумовлює діагностику соціальних потреб працівників і розвиток компенсаційної політики підприємств відповідно їх змісту, ставлячи розробку індивідуальних соціальних (компенсаційних) пакетів у залежність від реалізації поставлених цілей, результатів освітньо-професійного зростання персоналу, участі у розробці інновацій, прояву творчості та креативності у праці.

Дослідження суто соціально-економічної мотивації у вітчизняній економічній літературі не набуло належного поширення. Разом з тим, багато вчених звертається до соціальної та, найчастіше, економічної сутності мотивації. Так, Т. Лівощко стверджує, що мотивація праці персоналу має економічну і соціальну сутність одночасно: соціальна складова цієї сутності виражається в самореалізації людини, яка за відсутності мотивів до праці втрачає задоволення від трудової діяльності; до економічних факторів мотивації, насамперед, відносяться способи винагородження праці, дія яких спрямована на задоволення матеріальних потреб працівників [76, с. 84].

О. Крушельницька та Л. Мельничук, визначаючи зміст мотивації, виділяють матеріальні та соціальні мотиви і стимули, які, власне, формують інструментальну основу соціально-економічної мотивації. Учені зазначають, що матеріальні мотиви (економічна складова) відображають те, що праця виступає як життєва необхідність працівника, оскільки забезпечує йому одержання необхідних життєвих благ; соціальні мотиви – коли праця є фактором формування певного соціального становища працівника в

суспільстві: людина, яка добре і високопродуктивно працює, не залишається без уваги і піднімається по службі вгору, дістаючи нові можливості для поліпшення свого становища [71, с. 189].

У праці В. Семененко та А. Сибіркаїна виділено економічні та соціальні методи мотивації. При цьому економічні методи розподілено на прямі (заробітна плата в різноманітних формах; премії за продуктивну працю і раціоналізаторську роботу; участь у прибутках; заохочувальні, компенсаційні і гарантійні виплати; доплата за стаж і сумлінну роботу на підприємстві) та непрямі (нагороди цінними подарунками; пільгове харчування; кредити на житло і придбання престижних товарів; відшкодування витрат на користування житлом, транспортом, зв'язком; оплата навчання) [140]. Також автори виділяють соціальні методи, а саме просування по службі, профілактичне та лікувально-оздоровче медичне обслуговування, зміну соціального статусу працівника та інші негрошові стимули [140].

У дослідженні авторів І. Філіпішин та М. Зубрикїна в економічну складову системи мотивації закладено: створення гнучкої системи стимулювання; розробку науково обґрунтованої системи тарифних ставок і посадових окладів; узгодження системи оплати праці з кінцевими результатами виробництва, напруженістю і складністю праці. До соціальної складової системи мотивації автори відносять: суспільне визнання особистості; суспільне визнання діяльності груп; визнання з боку керівництва; підтримку творчої ініціативи; права власності на свою робочу силу; формування трудового менталітету [169, с. 208].

На думку М. Семикіної, на ринку праці пріоритетного значення набуває соціально-економічна мотивація, яка за допомогою різноманітних соціальних та економічних важелів і методів впливу на соціальних партнерів має забезпечувати нову якість людської праці (трудових послуг) у відповідності з ринковим попитом. Автор стверджує, що в умовах конкурентного середовища соціально-економічна мотивація за своїми задачами та функціями має набувати значно ширшого змісту, охоплюючи мотиваційним

впливом і найманих працівників, і роботодавців в інтересах створення конкурентоспроможної продукції (послуг), набуття конкурентних переваг у мотиваційному забезпеченні праці, в освітньо-професійних характеристиках працівників [142, с. 12]. Погоджуємося з тим, що такий підхід пояснюється розвиненістю та великим спектром соціально-економічних потреб сучасної людини, отже, давно назріла необхідність зміни економічної парадигми мотивації праці на користь парадигми соціально-економічної мотивації у сфері праці [146, с. 119].

У принципі, якщо з економічною складовою мотивації все більш менш зрозуміло, то певні суперечності можуть виникати з приводу її соціальної складової, зокрема відмінності від морально-психологічних особливостей. Тому при огляді напрацювань різних авторів особливу увагу слід звертати на розуміння соціального змісту мотивації. Зокрема, у праці А. Бабенко та К. Бондаревської визначаються завдання та засоби реалізації статусної і трудової мотивації, що має пряме відношення до завдань нашого дослідження. Так, до завдань статусної мотивації вчені відносять підвищення продуктивності та ефективності праці за рахунок впливу на статусні мотиви працівників. Засобами реалізації при цьому мають бути: планування кар'єри працівників, ротація кадрів; кар'єрне зростання найбільш перспективних співробітників (вертикальне зростання); розширення трудових функцій та повноважень; підвищення кваліфікації (горизонтальне зростання); участь у прийнятті управлінських рішень та надання права підпису документів організаційного характеру; надання додаткових доручень найбільш відповідальним працівникам з метою підвищення авторитету серед колег [3, с. 41]. Завданнями трудової мотивації вчені визначають підвищення продуктивності та ефективності праці за рахунок впливу на трудові мотиви працівників, що можна досягти за рахунок: покращення умов праці; підвищення змістовності праці; заохочення наданням вільного часу (банк робочого часу); вдосконалення роботи в бригадах та командах; покращення соціально-психологічного клімату в колективі [3, с. 41]. Виділені А. Бабенко

та К. Бондаревською засоби реалізації дозволяють нам систематизувати важелі та інструменти соціально-економічної мотивації, що буде здійснено нижче.

У праці А. Гриненка виділено інструменти механізму соціально-економічної мотивації, а саме: управління системою формування кваліфікації працівника; стимулювання витрат на соціальні потреби за рахунок удосконалення системи оподаткування; управління процесом соціально-економічної мотивації персоналу; управління трудовою поведінкою персоналу; оновлення системи формування трудового колективу на базі ціннісних орієнтацій працівника [26, с. 101]. Також А. Гриненко виділяє соціальні фактори мотивації [26, с. 101-102]:

1) підвищення соціального статусу працівника на підприємстві: розвиток професійних здібностей найманого працівника, використовуючи навчання в процесі праці; підвищення по службі; ротація; участь у робочих дорадчих органах; навчання з відривом від виробництва (професійна перекваліфікація);

2) підвищення соціального статусу працівника в суспільстві (розвиток соціальної компетентності): розвиток інтелектуальних здібностей найманого працівника, використовуючи його позавиробничу діяльність поза підприємством (позавиробниче навчання за фахом); залучення до вирішення проблем підприємства, використовуючи можливості зовнішнього середовища; позавиробниче навчання не за фахом; залучення для вирішення особистих проблем працівників за допомогою підприємства; вирішення особистих проблем працівників, використовуючи можливості зовнішнього середовища.

Щодо соціальних факторів мотивації, нам імponує позиція А. Гриненка з приводу змінності соціального статусу працівника не лише в межах організації, але й суспільства загалом. На цей момент слід звертати особливу увагу при формулюванні змісту соціально-економічної мотивації, зокрема її соціальної наслідковості.

Таким чином, враховуючи наведені вище положення щодо складових, факторів, інструментів мотивації, приходимо до висновку, що *соціально-*

економічну мотивацію доцільно розглядати як складний процес впливу на поведінку особи/персоналу/зайнятих, детермінований внутрішніми та зовнішніми чинниками, що передбачає застосування економічних (задоволення матеріальних потреб) та соціальних (задоволення статусних потреб) методів, використання яких забезпечує ефективну працю з елементами інноваційності, завдяки створенню умов саморозвитку, захищеності, зміни соціального статусу об'єкту такого впливу.

Зміст соціально-економічної мотивації слід розглядати двовекторно (рис. 1.5):

а) з погляду застосування економічних та соціальних методів мотивації – *внутрішньо-організаційний вектор*;

б) з погляду економічного та соціального значення мотивації – *зовнішньо-наслідковий вектор* [82].



Рис. 1.5. Двовекторність розгляду сутності соціально-економічної мотивації

Джерело: розроблено автором.

У зміст соціально-економічної мотивації праці закладено її складовість, яку детермінує застосування економічних та соціальних мотиваційних методів [86]. Їх формують важелі та інструменти мотивації. Важіль відображає спосіб мотиваційного впливу. Інструмент вказує за допомогою чого здійснюється вплив. У табл. 1.5 подано авторське бачення основних важелів та інструментів соціально-економічної мотивації з погляду забезпечення ефективної праці та постійного професійного розвитку персоналу.

Важелі та інструменти в групі *економічних методів* здебільшого відзначаються заохочувальним і компенсаційним характером. У даній групі основними інструментами мотивації є заробітна плата і преміювання, що можуть здійснюватись залежно від результатів праці (проміжних, кінцевих), статусу чи рангу працівника.

Для кожного підприємства *заробітна плата* є елементом витрат на виробництво, що входить до складу собівартості продукції (послуг) і, одночасно, є головним чинником, що забезпечує матеріальну зацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці [67, с. 70]. З погляду соціально-економічної мотивації дуже важливо, щоб інструмент заробітної плати був оптимізований у витратно-мотиваційному аспекті. З цією метою фахівці виділяють таку категорію, як «конкурентоспроможна заробітна плата». Т. Костишина стверджує, що така заробітна плата характеризує здатність моделі оплати праці конкурувати з моделями оплати праці господарюючих суб'єктів на макро-, мезо- та мікрорівнях за: ефективністю використання трудових ресурсів; ефективністю мотиваційного механізму; механізмом та рівнем заробітної плати; продуктивністю праці; впровадженням ефективних форм і систем оплати праці; рівнем плинності кадрів; якістю продукції; забезпеченням постійно зростаючої конкурентоспроможності робочої сили [66, с. 146].

Таблиця 1.5

Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації персоналу

№ з/п	Група методів	Важелі	Інструменти
1	Економічні	Грошові	Заробітна плата – погодинна, відрядна; основна, додаткова. Премії – разові і багаторазові, індивідуальні і колективні, виробничі й за певний період (місяць, квартал, рік). Надбавки – за професіоналізм, трудовий стаж, високі досягнення праці, виконання важливої роботи та ін. Доплати – за інтенсивність (напруженість), шкідливість праці, за роботу в нічний час, за суміщення посад та ін.
		Власності	Участь у прибутку – виплати за участь у капіталі (дивіденди), виплати за результатами праці
		Пільгові	Монетарні і немонетарні соціальні пільги: - базовий соціальний пакет – загальнообов’язкове соціальне страхування; соціальні пільги і гарантії, передбачені колективним договором; - мотиваційний соціальний пакет – конкурентний і компенсаційний
		Знаннєві	Інвестиції в людський капітал – безкоштовні тренінги, семінари, стажування, оплата/компенсація вартості навчання (підвищення кваліфікації, перекваліфікації)
		Податкові	Оптимізація оподаткування доходів – застосування оптимізаційних схем з дотриманням норм чинного законодавства
2	Соціальні	Безпекові	Сприятливі та безпечні умови праці – безпека, ергономіка, комфорт робочого місця, використовуваних приміщень; наближеність до інших робочих місць
		Розвитку	Сприятливі умови розвитку і кар’єрного зростання – належне матеріально-технічне, інформаційне забезпечення; прозора конкуренція та умови кар’єрного просування. «Збагачення» змісту праці – пониження (при можливості) монотонності праці, надання додаткових професійних обов’язків. Надання самостійності в роботі – домінування цілі над засобами досягнення. Делегування повноважень – партисипативне управління. Забезпечення територіальної мобільності – відрядження, ротація (між філіями, компаніями ділових партнерів і т.д.)
		Комунікаційні	Ефективна кооперація праці – узгодження професійних обов’язків, ситуативна діяльність у робочих групах, взаємна підтримка. Управління трудовою поведінкою, корпоративна культура – норми (формальні, неформальні) поведінки, методи контролю за трудовою дисципліною. Спонування до громадської активності – участь у профспілкових заходах, діяльності різних громадських об’єднань, політичних структур
		Темпологічні	Запровадження гнучких графіків роботи – неповний робочий день, ковзний робочий час, вільний графік. Забезпечення дистанційним робочим місцем – вдома, у коворкінг-центрах. Надання додаткового вільного часу – відпустки (у т.ч. творчої), вихідних

Джерело: узагальнено автором на основі [62-66;68; 79; 118; 143; 150; 165; 169; 174].

Т. Костишина пише, що «дешева праця» дорого обходиться як підприємству, так і суспільству; вона малопродуктивна, відтворює нерозвиненого працівника, несприйнятливою до можливості більше заробляти шляхом зростання продуктивної праці, вбиває ініціативу, консервує низький рівень організації й умов праці; «дешевий» працівник є загрозою для оточуючих; «дешева праця», що обумовлює низький рівень життя, призводить до втрати відповідальності не тільки перед підприємством, суспільством, але й перед самим собою, такій людині нічого втрачати [68, с. 67].

Негативним аспектом «дешевої праці» є також детермінація руху персоналу. Як пише І. Петрова, низька ціна праці обумовлює особливості обороту робочої сили в економіці України: він удвічі більший серед некваліфікованих працівників, при тому, що ядро кваліфікованих працівників порівняно невелике [122, с. 36]. Тобто така ситуація має згубні впливи на сегмент низькокваліфікованих професій, де практика соціально-економічної мотивації втрачає значення, за винятком мінімальних виплат заробітної плати демотивованому персоналу з частими девіаціями (алкоголізм на робочому місці, крадіжки тощо).

Таким чином, мотиваційний інструмент заробітної плати, в першу чергу, потребує кількісної ваги, аби не призводити до «дешевої праці» як потужного деструктиву розвитку підприємства та його працівників. Однак, окрім кількісного виміру, необхідно визначати можливості формування системи оплати праці, комбінуючи різні способи виплат з прямим взаємозв'язком із результатами праці.

Окремої уваги потребують пільгові важелі соціально-економічної мотивації, які проявляються у формуванні базового та мотиваційного соціальних пакетів (табл. 1.5). Особливого значення набуває мотиваційний пакет. Зокрема, конкурентний його вид передбачає включення різних пільг, пов'язаних із забезпеченням здоров'я, відпочинку і розваг. Компенсаційний соціальний пакет включає різного роду відшкодування особистих витрат, які

виникають у ході виконання професійних обов'язків. Для прикладу, це можуть бути витрати на транспорт, зв'язок, оренду або придбання житла в іншому місті та ін.

Соціальні пільги відносять до економічних методів, оскільки, незалежно від монетарної чи немонетарної форми, їх основою є реальне фінансове забезпечення. Прикладами монетарних соціальних пільг можуть бути оплата лікарняних листків, доплати до пенсій, виплати у зв'язку з народженням дитини, оплата проїзду до місця праці, оплата транспортних витрат на подорожі, позики молодим сім'ям та ін. Приклади немонетарних соціальних пільг – надання туристичних путівок, знижки на придбання товарів підприємства чи ділових партнерів, безкоштовні абонементи (спортивні, культурно-розважальні заклади), безкоштовний мобільний зв'язок, доставка до місця праці й додому або надання у безоплатне користування автомобіля, що належить підприємству, комплексні обіди та ін.

Застосування інструментів економічної групи соціально-економічної мотивації трансформується в її *економічне значення*, що визначено нами як ефективна праця з ознаками інноваційності (рис. 1.5). Різні автори по-різному фокусують увагу на наслідковій значущості мотивації. Часто такою визначають продуктивну працю. Зокрема у статті Л. Михайлової і Т. Харченко зазначено мотиваційний кругообіг таких складових, як «продуктивність праці – розвиток підприємства – удосконалення засобів мотивації – задоволення потреб працівника та організації» [105, с. 89]. Вважаємо, що економічне значення соціально-економічної мотивації слід прив'язувати до ефективної праці, поняття якої є більш широким. Його зміст та методику оцінювання буде розглянуто в п. 1.3 даної роботи. Ефективна праця має бути такою не сама по собі, а відображатись в інноваційних процесах. Це означає, що вона має набувати ознак інноваційності, що можливо за умов розвитку інноваційної зайнятості.

Як стверджують українські вчені, інноваційна зайнятість супроводжується структурними зрушеннями на секторальному, галузевому

та національному рівнях, зменшенням зайнятості в обробній промисловості та одночасним зростанням частки зайнятих у сервісній економіці, посиленням ролі інформатизації, інтелектуалізації, гуманізації та креативності праці, підвищенням якості людського капіталу, виникненням нових типів зайнятості, змінами життєвого циклу професій і компетенцій, динамічним розвитком інноваційної підприємницької діяльності та поширенням нестандартних форм зайнятості [78, с. 321]. Бачимо, наскільки «глибинно-широким» є спектр впливу розвитку інноваційної зайнятості та наскільки важливим є це явище для ринку праці.

Щодо *соціального значення* мотивації, слід вказати на існування розгорнутих дискусій. Для прикладу, як пишуть І. Замула та К. Шиманська, соціальне значення мотивації з погляду результативної діяльності полягає в підвищенні якості продукції та послуг підприємства як суспільних благ, що сприяє більш повному задоволенню соціальних та економічних потреб і запитів суспільства [51, с. 203]. На наш погляд, соціальне значення мотивації слід розглядати *триступенево* (рис. 1.5):

1) перший ступінь розкриває наслідковість соціально-економічної мотивації у сприянні саморозвитку особистості та забезпечення її захищеності. Саморозвиток є базовою умовою розвитку трудового потенціалу людини, підвищення її конкурентоспроможності на ринку праці та, як результат, здатності задовольняти свої потреби (матеріальні і нематеріальні) через трудову діяльність. Захищеність відображає самооцінку рівня соціального захисту особи, гарантії працевлаштування та можливостей кар'єрного просування;

2) другий ступінь відображає наслідковість соціально-економічної мотивації у можливості набуття певного соціального статусу. Як стверджують фахівці, соціальний статус охоплює узагальнюючу характеристику становища індивіда в суспільстві – професію, кваліфікацію, освіту, характер виконуваної праці, посаду, матеріальне становище, наявність влади, партійну і профспілкову належність, ділові відносини, належність до

демографічних або етнічних груп (національність, релігійність, вік, сімейне становище, родинні зв'язки) [170, с. 113]. Як бачимо, соціальний статус у значній мірі залежить від професії, зокрема соціального значення результатів праці. Дуже важливо, щоб у суспільстві формувалось і виражалось правильне ціннісне сприйняття певних професійних груп з належним відношенням у різних життєвих ситуаціях, починаючи з права на пільги і завершуючи особливим відношенням у побутовому спілкуванні;

3) третій ступінь передбачає трансформацію попередніх ступенів соціальної наслідковості мотивації у процеси гуманізації праці. Гуманізація праці відображає комплекс змін у системі її організації, яка включає безпеку праці (протидія травматизму, шкідливого впливу на здоров'я), нормування (спричинення втоми), зниження монотонності та підвищення змістовності праці, що забезпечує можливості саморозвитку (перший ступінь) людини. Процес гуманізації праці ставить цінність людини, – не лише її життя і здоров'я, але й потреби розвитку та самореалізації, вище за комерційні інтереси суб'єктів бізнесу.

Третій ступінь соціальної наслідковості підтверджує думку М. Семикіної, що соціально-економічна мотивація конкурентоспроможної праці за допомогою різноманітних соціальних та економічних важелів і методів впливу на соціальних партнерів має забезпечити нову якість людської праці (трудових послуг) у відповідності з ринковим попитом на засадах функціонування соціально-економічного мотиваційного механізму конкурентоспроможної праці [146, с. 120]. Такий механізм буде розглянуто в п. 3.1 даної роботи.

Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації, її функції та завдання, що будуть розглянуті нижче, залежать від *суб'єктно-об'єктного виміру* їх застосування (табл. 1.6). Серед останніх трендів все більшого значення набуває *самотивація*. Як стверджує А. Нечипорук, формування мотивів праці відбувається здебільшого індивідуально, адже між усвідомленими потребами та сформованими мотивами можуть стояти лише

індивідуальні особливості людини: освіта, стан фізичного і психічного здоров'я, ціннісні орієнтації, інтереси, ідеали, захоплення тощо [116, с. 210]. Отже, самомотивація є дієвим способом формування внутрішніх мотивів, які якнайкраще визначають сприятливі передумови достатньої соціальної та економічної наслідковості мотивації, чого дуже важко досягти через зовнішні впливи. Тому справжнім мистецтвом соціально-економічної мотивації з боку керівництва є стимулювання самомотивації працівника.

Таблиця 1.6

**Суб'єктно-об'єктний вимір використання методів
соціально-економічної мотивації**

№ з/п	Рівень	Суб'єкти	Об'єкти
1	Особистісний	- людина, що працює; - член ближчого соціального оточення; - менеджер	- внутрішня мотивація (самомотивація); - окрема людина (колега, працівник)
2	Корпоративний	- керівна ланка підприємства, організації	- працівники окремого структурного підрозділу; - увесь персонал
3	Галузевий	- профільні органи державної влади	- робітники і професіонали
4	Регіональний	- органи регіональної влади	- територіальні громади; - керівники органів місцевого самоврядування, територіальних органів виконавчої влади; - керівники громадських інституцій; - підприємства й організації, що здійснюють діяльність у межах регіону
5	Національний	- центральні органи державної влади	- громадяни країни та особи, які перебувають на її території; - керівники вищих державних структур; - підприємства й організації, що здійснюють діяльність у межах держави
6	Міжнародний	- міжнародні організації; - керівні органи міжнародних інтеграційних утворень	- все населення світу/континенту/певного інтеграційного утворення; - підприємства й організації, що здійснюють міжнародну діяльність

Джерело: розроблено автором.

Основним об'єктом нашого дослідження є соціально-економічна мотивація персоналу (корпоративний рівень). Наслідковість соціально-економічної мотивації, розуміння суб'єктно-об'єктного виміру дозволяє окреслити коло її завдань відносно персоналу. У табл. 1.7 відображено

матрицю функцій і завдань соціально-економічної мотивації персоналу. Їх розподілено на загальні – які можуть стосуватись усіх видів мотивації, і специфічні – які звужують функціональність та особливе значення соціально-економічної мотивації [94].

Таблиця 1.7

Матриця функцій і завдань соціально-економічної мотивації персоналу

<u>ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ:</u> - <i>пояснювально-обґрунтовуюча</i> – аргументація доцільності поведінки персоналу; - <i>регулятивна</i> – блокування одних дій та дозвіл інших; - <i>комунікаційна</i> – забезпечення зв'язку між суб'єктом і об'єктом впливу (керівником і працівником); - <i>коригуюча</i> – механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій; - <i>контролююча</i> – контроль за результатами праці внаслідок мотиваційних впливів	<u>ЗАГАЛЬНІ ЗАВДАННЯ:</u> - спонукання до самомотивації; - забезпечення трудової дисципліни, формування норм корпоративної культури; - формування корпоративної довіри; - вплив на систему цінностей і мотивів персоналу; - забезпечення ефективної мотивації з обґрунтуванням здійснюваних витрат
<u>СПЕЦИФІЧНІ ФУНКЦІЇ:</u> - <i>продуктивної ефективності</i> – орієнтація персоналу на певні результати праці; - <i>соціалізації</i> – усвідомлення соціальної ролі в мікро- і макросередовищі трудового колективу; - <i>кар'єрна</i> – забезпечення можливостей кар'єрного просування; - <i>інноватизації</i> – орієнтація персоналу на інноваційні результати діяльності (ціль); - <i>креативізації</i> – орієнтація персоналу на нестандартні підходи досягнення цілей (процес); - <i>кооперації</i> – спонукання до об'єднання зусиль з іншими суб'єктами в ході виконання професійних обов'язків; - <i>мобільності</i> – здатність до переміщень з професійною метою; - <i>гуманізації</i> – дотримання суб'єктами впливу вимог домінування інтересів персоналу, пов'язаних з цілями гуманізації праці	<u>СПЕЦИФІЧНІ ЗАВДАННЯ:</u> - забезпечення професійного розвитку; - підтримка належного сприйняття цінності виконуваної праці; - формування кар'єрних «сходинок», соціальних ліфтів; - підтримка середовища інноваційної праці; - підтримка середовища креативної діяльності; - формування сприятливих передумов для взаємодій усередині колективу та з залученням зовнішніх агентів; - створення умов для професійного зростання через просторові переміщення та рух між посадами; - неперервне вдосконалення можливостей праці з покращенням умов для самореалізації і розвитку людини

Джерело: побудовано автором на основі [104, с. 13; 22].

Приділяючи окрему увагу специфічним завданням соціально-економічної мотивації, акцентуємо увагу на їх детермінованість інноваційними змінами в економіці, характері і змісті праці. В основі специфічних завдань – вимога створення сприятливих (до цього – прийнятних) умов для саморозвитку і самореалізації персоналу. Без цього неможливо забезпечити:

- ефективне використання трудового потенціалу працівників з відображенням не лише на економічних, а й інноваційних показниках діяльності, що є умовою конкурентоспроможності сучасного підприємства;

- здатність персоналу адаптуватись до динамічних умов розвитку, неперервної технологізації, зростання вимог до особистісних характеристик (знання мов, комп'ютерних технологій зі специфічним програмним забезпеченням тощо);

- схильність персоналу до мобільності – як професійної (особистісний розвиток, кар'єрне просування), так і територіальної (міжнародне стажування, програми академічної мобільності, ділові поїздки за кордон тощо); немобільний персонал підприємства – це ризик стагнації та замкненої моделі розвитку, що не сприяє залученню знань та інформації про результати інноваційної діяльності інших суб'єктів.

Здійснення соціально-економічної мотивації персоналу специфікує підходи для різних підприємств й організацій. Якщо здійснювати деталізацію у розрізі різних сегментів персоналу, то інструменти соціально-економічної мотивації бажано добирати з урахуванням гендерних, вікових, професійних, освітніх, кваліфікаційних, психологічних особливостей працівників. У даному контексті актуалізується розвиток ідей *корпоративної індивідуалізації соціально-економічної мотивації*. Це означає, що на рівні підприємств й організацій має розроблятись механізм соціально-економічної мотивації з набором стандартизованих важелів та інструментів впливу, доповнений можливостями індивідуальної мотивації [89]. Масштаби такої практики залежать від розміру підприємства/організації, фінансових результатів та специфіки діяльності, кваліфікації управлінських кадрів. Разом з тим, поєднання двох рівнів соціально-економічної мотивації (загальної та індивідуалізованої) дозволить оптимізувати мотиваційні впливи на персонал у цілому та окремих осіб, виходячи із значення результатів їх діяльності для компанії.

Отже, соціально-економічна мотивація звужує впливи на персонал з

націленістю на ефективну працю з ознаками інноваційності, а також соціальні результати, які проявляються у забезпеченні саморозвитку і захищеності працівників, підвищенні їх соціального статусу, що в кінцевому підсумку посилює процеси гуманізації праці. Соціально-економічна мотивація персоналу має певне функціональне навантаження, що визначає коло її завдань. Перевагою виокремлення соціально-економічної мотивації є змога формулювання практичних рекомендацій для роботодавців з огляду забезпечення ефективної праці, що є запорукою прибутковості сучасного бізнесу. Водночас соціальне значення соціально-економічної мотивації піднімає цілий пласт важливих питань цінності праці – як для кожної людини, так і для суспільства загалом. У ході розкриття змісту соціально-економічної мотивації необхідно розробити належний методичний супровід, який би розкривав можливості оцінювання мотиваційних впливів з позиції соціальної та економічної наслідковості, що буде здійснено в наступній частині дослідження.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу до ефективної праці та саморозвитку

Соціально-економічна мотивація – не стихійний процес. Він потребує належного методичного супроводу. Тому актуальним науковим завданням є формування методичних підходів до оцінювання та регулювання стану мотивації (*оцінювання мотивації – основа регулювання її стану*). Такі методичні підходи повинні слугувати основою (рис. 1.6):

- моніторингу мотивації. Як пише М. Лаврищева, важливою умовою ефективності роботи системи мотивації є її моніторинг; необхідно контролювати та відслідковувати дієвість методів мотивації, адже вони мають різну мотиваційну силу для різних людей, крім того є загроза звикання [72];

- обґрунтування необхідності індивідуалізації мотивації, що

закономірно супроводжується зростанням ресурсних (особливо фінансових) витрат. Еволюція теорії і практики мотивації, описана у п. 1.1, свідчить про трансформацію методів мотивування в бік індивідуалізації стимулювання залежно від оцінки кінцевого результату або трудового внеску;

- з'ясування рівня задоволення потреб об'єктів мотиваційного впливу;
- визначення впливу мотивації з точки зору її соціальної та економічної наслідковості (рис. 1.5 п. 1.2).



Рис. 1.6. Напрями застосування методичних підходів щодо оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором.

Дуже важливим є останній пункт. Зокрема, цитуючи українських учених, мотивація виступає у двох формах – поточного заохочення та за результатами підсумку: поточне заохочення призначено для стабілізації або корегування в необхідну сторону роботи і відноситься до поведінки, яка вже проявилася; підсумкова мотивація пов'язується з досягнутим результатом, тому вона повинна відбивати особистий вклад людини в неї, бути справедливою, створювати у людини бажання працювати ще краще у

майбутньому [179, с. 222]. Різнобічність впливу мотивації відображає її соціальна та економічна наслідковість, що для вітчизняних реалій потребує особливої уваги науковців і фахівців з точки зору розробки якісного методичного супроводу.

Методичні підходи до оцінювання та регулювання стану мотивації слід застосовувати на різних рівнях – починаючи з особистісного і завершуючи рівнем усієї держави. Рівень оцінювання змінює добір методів та форм контролю за соціальною та економічною наслідковістю мотивації. У табл. 1.8 відображено авторський погляд на таку рівневу специфіку. Додамо, що для різних рівнів оцінювання мета його здійснення змінюється – в контексті основного об'єкту визначення ефективності використання ресурсу трудового потенціалу. Якщо на особистісному рівні мова йде про власні потенційні можливості працівника й те, наскільки він їх використовує і може розвивати у ході виконання професійних зобов'язань, то на рівні держави акцент зміщується на ефективність використання трудового потенціалу всього населення. І в одному, і другому випадку має визначатись взаємозв'язок між результатами праці та рівнем задоволення потреб (у нашому дослідженні – з акцентом на матеріальні і статусні потреби).

Особистісний вимір методичного супроводу оцінювання мотивації зводиться до індивідуалізованого підходу. Він є доволі ресурсозатратним, проте базовим для узагальнення отриманої інформації щодо мотивації на вищих рівнях, особливо корпоративному. Основним методом оцінювання мотивації на особистісному рівні є *анкетування*. Опитування можуть проводитись як на анонімних, так і відкритих засадах. Тематика анкет може бути дуже різною. Проводячи огляд напрацювань українських авторів щодо методик оцінювання мотивації, в плані опитування часто береться за мету з'ясування *рангу мотиваторів*. Так, у праці С. Козьякова представлена методика оцінювання вмотивованості праці ІТ-фахівців промислового підприємства. Автор виділяє такі мотиватори, як: розмір заробітної плати, своєчасність її виплати; доплати (за понаднормовий робочий час, святкові дні, нічний час, за особливі умови праці, за додаткові результати праці); премії (за надпланові, наднормативні досягнення в праці, виконання важливих завдань, ініціативу, що дала конкретний результат); компенсаційні

виплати; організацію виробничого процесу, планування; нормативно-правові фактори, що регламентують умови праці; санітарно-гігієнічні фактори; організацію проїзду на роботу; організацію харчування; корпоративну символіку, корпоративний стиль, корпоративні аксесуари; характеристику роботи (різноманітність навичок, закінченість завдань, що виконуються робітником); значимість, важливість, відповідальність завдань; самостійність, що надається виконавцю; складність, але прийнятність цілей роботи [60, с. 166].

Таблиця 1.8

**Рівнева специфіка застосування методів оцінювання
та регулювання стану мотивації**

№ з/п	Об'єкт опису специфіки	РІВЕНЬ				
		Особистісний	Корпоративний	Галузевий	Регіональний	Національний
1	2	3	4	5	6	7
1	Метод оцінювання	• Анкетування • Інтерв'ювання • Характеристика керівника • Незалежних суддів • 360 градусів • Матричний • Спостереження (фотографія робочого дня) • Кейси (ігрові завдання) • Тестування • Облік результатів праці • Формування мотиваційного профілю	• Система бальної оцінки результатів та якості праці персоналу • Експертне опитування керівників • Експертне опитування й анкетування споживачів, ділових партнерів • Групова дискусія • Відповідність менеджменту міжнародним стандартам (ISO 9001 «Система управління якістю. Вимоги», BS OHSAS 18001 та ін.), національним стандартам якості • Облік результатів праці	• Експертне оцінювання керівників • Вибіркові статистичні спостереження • Маркетингові дослідження ринку праці, у т.ч. міжнародних організацій	• Вибіркові статистичні спостереження • Регіональний статистичний облік	• Вибіркові статистичні спостереження • Національний статистичний облік
2	Основна тематика досліджень	• Ієрархія цінностей і мотивів • Ранг мотиваторів	• Структура особистісних типів мотивації • Складність робіт • Результативність, продуктивність, ефективність (інноваційність) праці	• Ефективність (продуктивність) праці • Конкурентоспроможність трудового потенціалу галузі	• Конкурентоспроможність трудового потенціалу регіону (міжрегіональна, транскордонна, міжнародна)	• Ефективність (продуктивність) праці • Ефективність державних витрат на освітню підготовку

Продовження таблиці 1.8

3	Організаційна форма контролю	Періодичні перевірки (контроль трудової дисципліни)	- Атестація - Перевірки зовнішніх контролюючих органів (наприклад, Держпраці)	Статистична звітність підприємств та організацій
---	------------------------------	---	--	--

Джерело: розроблено автором.

Дещо звужений перелік мотиваторів («мотиваційних факторів») знаходимо у праці О. Стахів. Автор виділяє фактори високої заробітної плати та матеріального заохочення, комфортні фізичні умови праці, структурування роботи, соціальні контакти (на рівні легкого спілкування з широким колом людей), стійкі взаємовідносини (тісні стосунки з невеликим колом людей), визнання заслуг, прагнення до досягнень, владу і впливовість, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення, цікаву та корисну роботу [155, с. 136].

Перелік даних мотиваторів є взірцем їх «ширини», яка може змінюватись залежно від мети оцінювання та практики мотивації на конкретному підприємстві/організації. Мотиватори доцільно визначати не для всього персоналу, а в розрізі його основних мотиваційних типів. Для прикладу, в праці С. Козьякова типи виділені залежно від домінування мотивів: мотивація винагороди; соціальна мотивація; процесна мотивація; мотивація досягнення; ідейна мотивація [60, с. 166].

Приклад даної методики розкриває можливості особистісного оцінювання ефективності мотивації та вказує на пріоритети вдосконалення стану її регулювання.

Методи оцінювання та регулювання стану мотивації особистісного рівня включають також інші способи, найбільш поширені з яких наведено в табл. 1.8. Так, визнаним є *метод 360 градусів*, що передбачає оцінювання працівника своїм керівником, колегами і підлеглими (якщо такі є); серед переваг методу – визначення потреби у навчанні працівника в рамках тих компетенцій, які необхідно розвивати; можливість застосування з метою

підбору проектної команди або для виявлення тих працівників, які можуть працювати над складними проектами [11, с. 31]. Дані переваги цілком корелюють з завданнями соціально-економічної мотивації, особливо її соціальної складової.

Ще один актуальний *метод – незалежних суддів*. Він передбачає обрання незалежних членів комісії (6-7 осіб), які задають співробітнику різноманітні питання; процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника [39].

В ідеалі, оцінювання мотивації на особистісному рівні має дозволяти сформувати *мотиваційний профіль* кожного працівника. Такий профіль має включати визначення ієрархії мотиваційних факторів та ступінь задоволеності працівника умовами за поданим переліком.

На *корпоративному рівні* доцільно узагальнювати особистісні мотиваційні оцінки. Зокрема, необхідно з'ясувати *структуру особистісних типів мотивації*. Такі типи можна визначати по-різному. Щодо цього у світовій практиці менеджменту існує дуже багато авторських інтерпретацій. Однією з них є згаданий вище підхід С. Козьякова. Також у п. 1.1 було наведено п'ять типів трудової мотивації працівника В. Герчикова, визначені на основі зв'язку мотивації і трудової поведінки – інструментальний, професійний, господарський, патріотичний, люмпенський [10]. Виявлення структури персоналу залежно від типу мотивації дозволяє приймати ефективні рішення щодо регулювання стану мотивації. Варіантів тут може бути безліч. У табл. 1.9 наведено основні з них.

У контексті ефективної соціально-економічної мотивації (забезпечення соціальної та економічної наслідковості, що наведено на рис. 1.5 п. 1.2), доволі позитивним є домінування в структурі патріотичного особистісного типу мотивації персоналу. Висока цінність результату праці всього колективу є одним з проявів ефективної корпоративної індивідуалізації мотивації. З одного боку, застосовується індивідуалізований підхід мотивації, наскільки це дозволяє ресурсна база та специфіка діяльності підприємства/організації. З

іншого боку, зберігається корпоративна єдність, яку можна означити через тісні *трудосоцієтальні зв'язки*. Забезпечення таких зв'язків має входити в коло пріоритетних завдань соціально-економічної мотивації, що базується на ідеї корпоративної індивідуалізації.

Таблиця 1.9

**Пріоритети регулювання стану мотивації в контексті особливостей
структури особистісних типів мотивації**

№ з/п	Особливості структури	Виклики	Позитивні аспекти	Пріоритети регулювання
1	Домінування інструментального типу	Надмірна «матеріалізація» системи цінностей з ризиком маніпуляцій і недобросовісної конкуренції	Простота методів мотивації	Підвищення цінності праці, зокрема її результатів
2	Домінування професійного типу	Прагнення персоналу індивідуалізувати трудовий процес, проявляти креативність, що розбалансовує корпоративну культуру	Зниження необхідності зростаючих фінансових витрат при застосуванні економічних методів	Підтримка структури на поточному рівні, збереження сприятливих умов праці
3	Домінування господарського типу	Втрата керівництвом чіткого контролю за трудовим процесом, супровідне послаблення його авторитету та важелів впливу	Сприятливі передумови для інноваційної діяльності	Підтримка самомотивації (з можливістю керівництва) осіб, які мають достатній рівень авторитету (формалізовані неформальні лідери)
4	Домінування патріотичного типу	Первинна необхідність задоволення матеріальних потреб на рівні, щоб вивести моральні мотиви на значимий ефект	Формування тісних трудосоцієтальних зв'язків у колективі як запоруки розвитку його корпоративної культури	Диференціація нематеріального впливу при системному застосуванні економічних методів мотивації
5	Домінування люмпенського типу	Високий ступінь контролю в менеджменті з директивної політикою управління персоналом	Високий рівень впливу керівництва на персонал	Диференціація інструментів негативної мотивації з недопустимістю спричинення напруги в колективі

Джерело: побудовано автором на основі [10].

Корпоративний рівень оцінювання потребує визначення відповідності підходів управління персоналом, у тому числі його мотивації, з регламентованими *стандартами*. У даному контексті доцільно на рівні підприємств/організацій впроваджувати у корпоративну культуру вимоги

дотримання міжнародного стандарту ISO 9001 «Система управління якістю. Вимоги» з останніми доповненнями 2015 року [47]. Мета впровадження вимог стандарту ISO 9001 – отримання кінцевого продукту, який би задовольняв вимоги споживача, але об'єктом управління, в першу чергу, стають працівники. Тому, з погляду практики, особливе місце в реалізації вимог цього стандарту займає один із принципів менеджменту – залучення працівників, які професійно виконують свої обов'язки і спроможні досягати цілі організації, а саме: виготовляти продукцію належної якості [155, с. 135].

З метою забезпечення захищеності персоналу, що є важливою детермінантою соціальної складової мотивації, нагальним є використання стандарту ДСТУ OHSAS 18001:2010. Він регламентує побудову системи якості на підприємстві, спрямовану на підтримку системи охорони праці, гігієни, безпеки співробітників тощо; він містить мінімальні вимоги до системи охорони праці і промислової безпеки [192].

На корпоративному рівні дієвим методом оцінювання та регулювання стану мотивації є розробка *системи бальної оцінки результатів та якості праці працівників* (табл. 1.8). Приклад такої оцінки знаходимо в праці Т. Лівощко. Технологія оцінки та визначення винагороди при матеріальному стимулюванні за цією системою така [76, с. 87]:

- 1) розробка шкали бальної оцінки кожного показника;
- 2) ведення картки оцінки на кожного працівника;
- 3) встановлення мінімального рівня оцінки та розміру винагороди за цей рівень.

Практичне значення застосування системи бальної оцінки – в прив'язці до мотиваційних впливів, у першу чергу, економічного характеру. Даний метод оцінювання може бути ефективним за умов прозорого його застосування з обґрунтованим переліком показників. Керівництво визначає їх згідно специфіки своєї діяльності та вимог до персоналу. У табл. 1.10 відображено умовний приклад системи бальної оцінки, наведений у праці Т. Лівощко, який може братись за основу для специфікації до конкретного суб'єкта.

Приклад бальної оцінки ефективності роботи службовців

Чинник та показники його оцінки	Базовий коефіцієнт вагомості	Бальна оцінка показників, коефіцієнт				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
1. Підготовка:						
1.1. Освіта	0,05	0,05	0,1	0,15	0,20	0,25
1.2. Досвід і компетентність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50

Джерело: побудовано автором на основі [76, с. 87].

На корпоративному рівні, окрім структури особистісних типів мотивації, важливо з'ясовувати «складність робіт» (табл. 1.8). У даному контексті цікавою є методика оцінки складності робіт, яка підтверджує/заперечує відповідність посаді праці конкретного працівника, від чого залежить якість виконуваних ним професійних зобов'язань. Методику такого характеру знаходимо в праці В. Догадіної з посиланням на зарубіжних авторів А. Рофе та А. Жукова. Вона передбачає побудову кваліметричної факторно-критеріальної моделі оцінки складності робіт за 5-ма факторами, кожному з яких присвоєно критерії оцінки і при цьому враховуються витрати часу (на виконання складних робіт повинно витрачатися більше робочого часу) [195; 43, с. 138]:

- ступінь творчості праці – творча, формально-логічна, технічна;
- ступінь новизни роботи – нова, нерегулярно повторювана, регулярно повторювана;
- ступінь самостійності виконання роботи – цілком самостійно, під загальним керівництвом, під безпосереднім керівництвом;
- ступінь відповідальності – за колектив, за роботу групи, тільки за себе;
- ступінь спеціалізації – різнорідна по всьому колу завдань, різнорідна за окремими розділами, однорідна.

«Складність робіт» має прив'язуватись до системи мотивації. Особливого значення має набувати соціальна складова. Мова йде про соціальний статус працівника, складність виконуваної роботи якого є високою. Працівники даної сегментної групи повинні мати прерогативу при здійсненні несистемних мотиваційних впливів.

Дана методика є особливо значущою в контексті здійснення соціально-економічної мотивації та оцінювання її ефективності. Разом з тим, оцінювання «складності» не повинно зводитися виключно до тих зусиль, які витрачає працівник. Критерії слід доповнювати соціально значимими показниками, що буде підсилювати розуміння працівником своєї високої соціальної ролі.

Важливим напрямом оцінювання на корпоративному рівні є визначення результативності, продуктивності, ефективності (інноваційності) праці. Зміст даних понять буде розглянуто нижче. Тут доречно додати, що розрахунок відповідних показників на рівні підприємств/організацій слід здійснювати з урахуванням *факторного впливу*. Щодо цього наведемо приклад оцінювання впливу факторів мотивації на продуктивність праці, наведений у праці авторів М. Волкова та В. Шевченко (табл. 1.11). Цей приклад демонструє прив'язку обраних факторів мотивації до динамічного значення продуктивності праці.

Таблиця 1.11

Оцінювання впливу факторів мотивації на продуктивність праці

Фактор мотивації	Ріст продуктивності, %
Внутрішня мотивація	70-80
Високий рівень освіти й інтелекту	20-30
Професійно-кваліфікаційний рівень	15-20
Умови праці й побуту	5-30
Дисципліна і творче ставлення до праці	10-15
Удосконалення організації та форм колективної праці	10-40

Джерело: побудовано автором на основі [22; 5, с. 46-47].

Хоча оцінювання ефективності мотивації є одним з важливих менеджментських напрямів, методичний супровід має охоплювати також вищі просторові масштаби – регіональний і національний. Окрему специфіку має галузевий вимір оцінювання ефективності і стану регулювання мотивації. Навіть за прикладом наведених вище методик бачимо, що в основній своїй частині вони орієнтовані на окремі сфери зайнятості.

Методи оцінювання та регулювання стану мотивації на рівнях *регіону і*

держави (табл. 1.8) мають високе державно-управлінське значення. Результати їх застосування повинні слугувати інформаційною основою для вироблення практичних рекомендацій з приводу підвищення ефективності використання трудового потенціалу населення країни/регіону.

Щодо напрацювань у вітчизняній економічній науці, то питання оцінювання мотивації на державному рівні піднімається через призму *статистичного забезпечення*. Автори, як правило, виділяють показники оцінювання мотивації, групуючи їх за цільовими напрямками. В наукових публікаціях наводяться групи показників, які дозволяють аналізувати [75, с. 291].

1. Економічне забезпечення:

1.1. Зайнятість: рівень зайнятості, %; рівень зайнятості за віковими групами, років; коефіцієнт обороту робочої сили по прийому і звільненню, %; рівень участі населення у неформальному секторі економіки, %; навантаження на одне робоче місце; рівень безробіття, %; співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили на ринку праці;

1.2. Матеріальне благополуччя: індекс реальної заробітної плати, %; середньомісячна заробітна плата, грн;

2. Соціальне забезпечення:

2.1. Якість трудового життя: рівень безпечності умов праці, %; рівень соціальної захищеності на роботі; рівень забезпечення відповідності умов праці санітарно-гігієнічним нормам, %;

2.2. Міграція: коефіцієнт інтенсивності чистої міграції.

Оцінювання мотивації населення на рівні держави та регіонів залежить від якості статистичного забезпечення. Така якість детермінується:

- переліком показників, які відображають особливості зайнятості населення;
- систематичністю подання показників, у тому числі з можливістю їх співставлення у тривалій часовій ретроспективі (однакові одиниці виміру);
- територіальною глибиною аналізу (подача показників на рівні хоча б областей);

- вчасністю публікації показників, доступом до них через Інтернет (для прикладу, статистичні збірники Німеччини є у вільному доступі в мережі Інтернет з 50-х років XX століття);

- співставністю показників з міжнародною статистичною базою (особливо МОП, МОМ, ПРООН, Eurostat, World Bank, The World Factbook та ін.).

Наразі в Україні основними статистичними джерелами інформації, які дають змогу проводити оцінювання мотивації населення на рівні держави та регіонів, є:

- статистичні збірники «Праця України» (найбільш змістовний статистичний ресурс), «Економічна активність населення України»;

- доповіді і статистичні бюлетені «Ринок праці», «Економічна активність населення України», «Оплата праці та соціально-трудова відносина», «Стан виплати заробітної плати», «Кількість, робочий час та оплата праці найманих працівників», «Умови праці найманих працівників» (видавався лише 2015 року), «Витрати на робочу силу» (видавався до 2014 року);

- вибіркові обстеження «Заробітна плата за професійними групами» (проводились у 2012 і 2016 роках), «Умови життя домогосподарств» (періодичне обстеження, актуальне в плані аналізу доходів населення, його зовнішнього мотиваційного середовища, структури витрат, що вказує на ієрархію потреб);

- рубрика «Ринок праці/Зайнятість та безробіття» у блоці «Демографічна та соціальна статистика» на сайті Державної служби статистики України та її територіальних підрозділів.

Аналіз показників, які відображають стан та ефективність мотивації населення на державному і регіональному рівнях, буде здійснено у розділі 2.

Результати оцінювання мотивації на рівні держави та регіонів мають виняткове значення для вироблення практичних рекомендацій щодо регулювання стану мотивації. Відповідні заходи можуть реалізовуватись через

політику зайнятості, зокрема в частині створення сприятливих умов використання і розвитку трудового потенціалу населення (непрямі методи) або ж директивного впливу на суб'єктів бізнесу з покращенням можливостей праці персоналу.

У завершення опису методичних основ оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу розглянемо науковий доробок в плані визначення *наслідковості мотиваційних впливів*. Оскільки об'єктом даного дослідження є соціально-економічна мотивація, фокус наслідковості спрямовано на відображення мотиваційних впливів на ефективність праці з ознаками інноваційності, а також триступеневий характер соціальної наслідковості, що проявляється у процесах захищеності й саморозвитку, зміні соціального статусу, гуманізації праці (рис. 1.5, п. 1.2). У ході формування методичного супроводу оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу, безумовно, дуже важливим є вдосконалення методик оцінювання ефективності праці і саморозвитку.

Поняття *ефективної праці* у вітчизняній економічній науці допоки не набуло належного поширення. Ми переконані, що воно заслуговує більшої уваги, поряд із частіше вживаними поняттями продуктивної, результативної, інноваційної праці.

Ефективну працю можна розглядати за такими основними підходами:

- факторний підхід – передбачає розгляд ефективності використання праці як одного з факторів виробництва;
- інвестиційний підхід – передбачає розгляд ефективної праці як результуючого вимірника інвестиційної діяльності у виробничому процесі та процесі використання трудового персоналу;
- інноваційний підхід – передбачає розгляд ефективної праці з погляду спроможності її виконавця створювати інновації.

На наш погляд, актуальним є третій підхід – *ефективна праця відображає спроможність персоналу створювати інновації*. Як пише С. Цимбалюк, у процесі купівлі-продажу на ринку праці, роботодавця

цікавить не сам по собі процес праці, а її результат у вигляді певного проміжного чи кінцевого продукту, блага чи послуги, який може бути отриманий за умов наявності в працівника відповідних здібностей (робочої сили, компетенцій, людського капіталу) [171, с. 449]. Тобто результат праці є основою формування вартості робочої сили або ціни праці. З цього твердження випливає зміст результативної й продуктивної праці. У той же час, ефективна праця фокусує на інноваційному процесі, в якому одноосібно чи у кооперації бере участь персонал підприємства/організації (рис. 1.7).

Базуючись на інноваційному підході до розгляду ефективної праці можна констатувати, що *результатом ефективного ринку праці є інновації*. Тому одним з пріоритетів розвитку будь-якого ринку праці (державний і регіональний рівні) чи окремого колективу (корпоративний і особистісний рівні), зокрема, його мотиваційної складової, є створення сприятливих передумов для *інноваційної зайнятості*. Поширення інноваційної зайнятості має відбуватись на основі забезпечення безперервної освіти і, як пише Л. Лісогор, виступати підґрунтям формування інформаційної (сервісної) моделі розвитку [77, с. 89].

<u>Результативна праця</u> – основа формування вартості робочої сили	Результат – товар, послуга (кінцеві, проміжні) та їх кількість
<u>Продуктивна праця</u> – характер і динаміка результативності праці	Продуктивність – кількість результатів праці на одиницю часу
<u>Ефективна праця</u> – інноваційні результати праці	Ефективність – інноваційні результати праці в кількісній та якісній оцінках

Рис. 1.7. Базовий зміст понять результативної, продуктивної та ефективної праці

Джерело: розроблено автором.

Методика розрахунку ефективної праці не є загально-визначеною. Різні вчені по-різному інтерпретують своє бачення розрахунків. Так, у праці Г. Самойленко можна знайти узагальнення підходів різних авторів до розуміння ефективної праці. Відзначимо деякі з них [139, с. 132]:

- головним критерієм виміру є відношення виробленого національного доходу до загальної чисельності працівників, які зайняті в національній економіці в усіх сферах – як виробничій, так і невиробничій (Д. Богиня);
- величина корисного ефекту в одиниці робочого часу (В. Белкін);
- величина зростання національного доходу, економії живої та уречевленої праці й ресурсів на одиницю продукції/робіт/послуг (А. Астахов);
- відношення витрат живої та минулої праці, які втілені в кожній одиниці виробленого продукту та є показником якості праці (А. Водолазкий, А. Ревякін);
- відношення між сукупним результатом праці, який оцінюється, виходячи з потреб суспільства та часу, а також між витратами праці й ресурсів; продуктивність праці є головною складовою її ефективності (А. Акмаєв).

З наведених вище підходів нам імпонує твердження Д. Богині. Проте, *детермінанти ефективної праці, окрім показника ВВП (ВДВ) та чисельності зайнятих (економічно активного населення), слід доповнювати індикаторами інноваційного змісту, виходячи з наявної статистичної бази оцінки.* Також актуально розраховувати ефективність праці в галузевому розрізі.

Авторська методика розрахунку ефективності праці на рівні держави з відповідними аналітичними розрахунками буде наведена у розділі 2.

Ще одним важливим вимірником оцінювання мотивації, поруч з ефективною працею, є *саморозвиток*. У видовій різноманітності саморозвитку особливого значення в контексті мотивації набуває його професійний тип. Саморозвиток у загальному сенсі відображає перехід людини на рівень, де вона здатна виховувати саму себе; основними ідеями даного підходу є утвердження самостійності, самовизначеності як провідних цінностей сучасного суспільного устрою, що передбачають здатність людини до саморозвитку, тобто до постановки цілей [120, с. 192]. Порівнюючи поняття «розвиток» і «саморозвиток» можна з впевненістю сказати, що

розвиток відбувається на основі досягнення поставлених іншою особою цілей, а процес саморозвитку здійснюється відповідно до задумів і цілей самої особистості [134, с. 24].

Саморозвиток дуже тісно залежить від мотиваційних впливів. Як стверджують українські фахівці, особливо в галузі педагогіки, феномен саморозвитку часто розглядається як обов'язково внутрішній, мотиваційний процес, спрямований на досягнення конкретної мети; саме мотивація є основним джерелом творчої активності особистості й умовою її творчого зростання, отже, й саморозвитку [109, с. 226-227].

Оцінювання саморозвитку є доволі складним та суб'єктивним процесом. На відміну від ефективної праці, саморозвиток можна оцінити шляхом визначення його передумов (суб'єктивний вимір) та наслідків. Оцінювання наслідків частково дозволяє здійснювати статистична база, однак усе таки основний вимір оцінювання криється в соціологічних методах з виявленням практики досліджуваної особи неформальної та інформальної освіти.

Базуючись на наведених вище положеннях, у табл. 1.12 узагальнено авторське бачення *ідеології оцінювання* ефективної праці та саморозвитку через призму витрат на мотивацію праці. У такий спосіб можна акцентувати увагу на перевагах прив'язки методик оцінювання мотиваційної діяльності в практиці менеджменту та політиці (на рівні регіонів і держави) з результатуючими вимірниками впливу – ефективністю праці і саморозвитком.

Таблиця 1.12

Ідеологія оцінювання ефективної праці та саморозвитку через призму витрат на мотивацію праці

Методичні підходи оцінювання ефективної праці	Методичні підходи оцінювання умов саморозвитку
1	2
Характер оцінки	
Об'єктивна (на основі статистичних даних) і суб'єктивна (на основі соціологічних досліджень) оцінка, оцінка факторів впливу	Суб'єктивна (на основі статистичних даних) оцінка, оцінка факторів впливу і наслідків (неперервне навчання)
Інформаційна основа на рівні підприємств/організацій	
Дані звітності підприємств/організацій щодо обсягів виробленої продукції/наданих послуг, кількості працівників та результатів інноваційної діяльності	Дані соціологічних опитувань (працівників, керівництва, зовнішніх агентів – споживачів, посередників та ін.) щодо можливостей і бажання саморозвитку

Продовження таблиці 1.12

Інформаційна основа на рівні держави/регіону	
Статистичні дані щодо макроекономічних показників ВВП(ВРП)/ВДВ, чисельності зайнятих (економічно активного населення) та результатів інноваційної діяльності (кількості/вартості впроваджуваних інновацій, витрат на інноваційну діяльність тощо)	Статистичні дані щодо неперервного навчання (наслідки сприятливих умов) Статистичні дані щодо міграційних процесів (індикатор сприятливості умов) Дані вибірових обстежень (статистика умов життя домогосподарств – ресурсні можливості саморозвитку) Соціологічні опитування
Показники оцінювання впливу мотивації на ефективність праці і саморозвиток на рівні підприємств/організацій	
Співставлення витрат на персонал і показників інноваційної діяльності	Співставлення витрат на персонал і рівня суб'єктивної (само)оцінки умов саморозвитку
Показники оцінювання впливу мотивації на ефективність праці і саморозвиток на рівні держави/регіону	
Співставлення динаміки витрат на заробітну плату та розрахованої ефективної праці або Співставлення динаміки державних витрат на освіту (підготовку фахівців і робітників) та розрахованої ефективної праці	Співставлення динаміки витрат на заробітну плату та чисельності осіб, які брали участь у різних формах навчання (підвищення кваліфікації, перекваліфікації, післядипломної освіти)

Джерело: розроблено автором.

У табл. 1.13 узагальнено розглянуті методики оцінювання мотивації з акцентом на рівень підприємства. Це дало змогу обґрунтувати доцільність розробки авторського підходу до оцінювання мотивації – з позиції з'ясування її соціальної та економічної наслідковості.

Таблиця 1.13

Систематизація науково-методичних підходів оцінювання стану мотивації персоналу підприємства

Автори	Джерело	Назва методу і загальна сутність
1	2	3
<i>Особистісний рівень</i>		
С. Козьяков; О. Стахів	[60; 155]	Методика оцінювання вмотивованості праці працівників у розрізі мотиваторів (мотивація винагороди, соціальна, процесна, досягнення, ідейна)
К. Бондаревська, Т. Сорокотяга; А. Череп, Я. Вовк; О. Петренко та ін.	[11; 173; 121]	Метод 360 градусів (різноб'єктне оцінювання)
К. Дідур; С. Бортнік, М. Саган та ін.	[39; 13]	Метод незалежних суддів (оцінювання особами, які не знають працівника)
О. Шляга; О. Стахів	[180; 156]	Формування мотиваційного профілю працівника
<i>Корпоративний рівень</i>		
В. Боднар; С. Козьяков; В. Герчиков	[10; 60]	Визначення структури особистісних типів мотивації (наприклад, співвідношення інструментального, професійного, господарського, патріотичного, люмпенського; вибір іншого підходу до поділу працівників на мотиваційні типи)
Т. Лівовшко	[76]	Система бальної оцінки результатів та якості праці працівників (присвоєння різним критеріям балів)

Продовження таблиці 1.13

В. Догадіна, А. Рофе, А. Жуков	[195; 43]	Оцінка складності робіт (присвоєння балів різним факторам складності)
М. Волкова, С. Шевченко; Л. Балабанова, О. Сердай; А. Лизньова	[22; 5; 75]	Оцінка факторного впливу на продуктивність праці (факторний, інвестиційний, інноваційний підходи)
Г. Самойленко, Д. Богиня	[139]	Оцінка впливу мотивації на ефективність праці
<i>Підхід автора</i>		Оцінка економічної (ефективність праці, інноваційна діяльність) та соціальної (саморозвиток, захищеність, соціальна структура) наслідковості мотивації персоналу підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі вказаних у таблиці джерел.

Отже, розглянуті вище положення щодо методичних основ оцінювання та регулювання стану мотивації засвідчують їх складність, багатоаспектність, невизначеність і неуніфікованість практики розрахунків. У даній частині дослідження наведено концептуальні засади методичного супроводу оцінювання, практична апробація якого потребує добору й аналізу згідно конкретних показників. Тому в наступному розділі, виходячи з наявної статистичної бази в Україні, будуть проаналізовані динамічні процеси соціально-економічної мотивації з акцентом на її передумови, перешкоди та можливості здійснення у вітчизняному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертації проаналізовано еволюцію мотиваційних теорій в умовах інноваційних змін в економіці, визначено сутність та специфічні завдання соціально-економічної мотивації, її важелі та інструменти у забезпеченні ефективної праці та постійного професійного розвитку персоналу; систематизовано методичні підходи до оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу. Це дозволило обґрунтувати такі висновки:

1. На основі огляду напрацювань українських і зарубіжних авторів, сформульовано теоретичну основу мотивації у суб'єктно-об'єктній вимірності. Вона, на відміну від існуючих, передбачає об'єднання теорій у групи: 1) загальні теоретичні положення – теорії цивілізаційного розвитку,

які обґрунтовують базові економічні процеси, суспільний розвиток; 2) теоретичні положення в сфері праці і зайнятості (теорії мотивації підприємства, зайнятості, розвитку організації); 3) базові теоретичні положення (теорія людини). Охарактеризовано основні мотиваційні теорії у сфері праці та управління персоналом в розрізі процесуальних і змістовних. Окрему увагу звернено на доробок українських науковців (І. Вернадського, М. Туган-Барановського) у царині розвитку мотиваційних теорій.

2. Виходячи з розвитку наукової думки, запропоновано власну періодизацію еволюції мотиваційних теорій. На відміну від існуючих розробок, вона включає виокремлення еволюційних переходів з чіткою лінією на корпоративну індивідуалізацію мотивації. Еволюційні переходи охарактеризовано в розрізі етапів: I (з XVIII ст. до 30-х рр. XX ст.) – сприйняття «економічної» людини; II (з 30-х рр. XX ст. до 70-х років XX ст.) – усвідомлення значення потреб «соціальної» людини; III (з 70-х років XX ст. до теперішнього часу) – цінність інноваційної діяльності та неперервного розвитку людини.

3. Періодизація еволюції мотиваційних теорій дала змогу обґрунтувати, що сучасні мотиваційні теорії трансформуються під впливом інноваційних чинників, які проявляються як в контексті глобальних впливів на суспільство й економіку, так і конкретно щодо змісту, організації праці, домінуючого значення знань та інтелекту. Це дало змогу обґрунтувати необхідність пошуку новітніх методів мотивації персоналу на основі підходу корпоративної індивідуалізації. Корпоративна індивідуалізація має визначати найбільш ефективні способи мотивації людини як ланки цілісного утворення – персоналу підприємства/організації.

4. Ґрунтуючись на систематизації наукових підходів до розуміння мотивації, розкрито міждисциплінарний підхід її дослідження з деталізацією галузей знань. Зазначено, що мотивація є безпосереднім об'єктом досліджень специфічних наукових напрямів – акмеології, аксіології, праксеології, що базуються на фундаментальних філософських знаннях. На перетині

психології, соціології та економіки мотивація стає одним із основних об'єктів дослідження, актуалізуючи розвиток науки менеджменту. Прикладний вимір дослідження мотивації формують історія, педагогіка і публічне управління. Міжгалузевий підхід до розгляду мотивації відкриває нові додаткові можливості у вивченні прикладних аспектів даного процесу, а також реалізації науково обґрунтованих управлінських рішень з метою вдосконалення мотиваційних впливів.

5. Досліджено поширеність терміну «мотивація» у друкованих джерелах світу з помітною його популяризацією у період 1950-80-х років. За результатами теоретичного аналізу набули розвитку теоретичні положення стосовно сутності мотивації як внутрішнього процесу, детермінованого зовнішніми чинниками, а також гомологічних і супровідних термінів (потреба, інтерес, мотив, мотиватор, стимул; мотивація, мотивування, інтрисивна мотивація, мотиваційне поле; намір, рішення, дія, стагнація). Узагальнено суб'єктно-об'єктну вимірність дослідження мотивації. Визначено, що мотивація може здійснюватись у вимірах: людському – щодо окремої людини, групи людей, суспільної групи; функціональному – забезпечення мобільності, економічної і громадянської активності, результатів праці. Така суб'єктно-об'єктна вимірність дозволила конкретизувати об'єкт даного дослідження – мотивація групи людей, зокрема персоналу підприємства чи організації (людський вимір); мотивація результатів праці (функціональний вимір).

6. Розвиток теоретичних основ дослідження мотивації дав змогу визначити класифікаційні підходи до розподілу видів мотивації за критеріями способу впливу, домінуючого мотиву, сприйняття, характеру, наслідків, методів, часових особливостей, суб'єкта впливу, індивідуального, управлінського й оціночного рівнів. Даний класифікаційний підхід за критеріями домінуючого мотиву і методу впливу дозволив виділити соціально-економічний вид мотивації.

7. Запропоновано авторське бачення сутності соціально-економічної

мотивації як складного процесу впливу на поведінку особи/персоналу/зайнятих, детермінований внутрішніми та зовнішніми чинниками, що передбачає застосування економічних (задоволення матеріальних потреб) та соціальних (задоволення статусних потреб) методів, використання яких забезпечує ефективну працю з елементами інноваційності завдяки створенню умов саморозвитку, захищеності, зміни соціального статусу об'єкту такого впливу. Використання авторської версії тлумачення дає ширші можливості для поєднання економічних та соціальних методів впливу на персонал підприємства з метою посилення інноваційної складової діяльності та ефективності праці.

8. У ході поглибленого дослідження соціально-економічної мотивації персоналу запропоновано двовекторний розгляд її сутності: внутрішньо-організаційний вектор передбачає визначення переліку економічних та соціальних методів мотивації; зовнішньо-наслідковий вектор орієнтує на з'ясування економічного і соціального значення мотивації. Економічне значення відображає ефективна праця з ознаками інноваційності, а соціальне – створення умов для саморозвитку і захищеності, що трансформується у зміну соціального статусу працівника (соціальне значення результатів праці) та на вищому інституційному рівні забезпечує процеси гуманізації праці.

9. Систематизовано важелі та інструменти соціально-економічної мотивації у забезпеченні ефективної праці і постійного професійного розвитку персоналу. Виділено групи економічних (грошові, пільгові, знаннєві, податкові важелі та важелі власності) і соціальних (безпекові, комунікаційні, темпологічні та важелі розвитку) методів. Важелі та інструменти в групі економічних методів здебільшого відзначаються заохочувальним і компенсаційним характером. Їх застосування трансформується в економічне значення соціально-економічної мотивації персоналу. Соціальні методи мотивації орієнтовані на забезпечення розвитку, безпеки, ефективних комунікацій (соціальний капітал) та використання робочого часу. Узагальнено особливості використання методів соціально-

економічної мотивації у розрізі об'єктів і суб'єктів мотиваційного впливу на рівнях особистісному, корпоративному, галузевому, регіональному, національному і міжнародному.

10. Сформульовано матрицю функцій і завдань соціально-економічної мотивації персоналу з розподілом на загальні і специфічні. Загальними функціями визначено пояснювально-обґрунтовуючу, регулятивну, комунікаційну, коригуючу, контролюючу; специфічними – продуктивної ефективності, соціалізації, кар'єрну, інноватизації, креативізації, кооперації, мобільності і гуманізації. До загальних завдань соціально-економічної мотивації віднесено: спонукання до самомотивації; забезпечення трудової дисципліни, формування норм корпоративної культури; формування корпоративної довіри; вплив на систему цінностей і мотивів персоналу; забезпечення ефективної мотивації. Окремо сформульовано специфічні завдання, що зумовлено інноваційними змінами в економіці, характері і змісті праці. До них віднесено: забезпечення професійного розвитку; підтримка належного сприйняття цінності виконуваної праці; формування кар'єрних «сходинок», соціальних ліфтів; підтримка середовища інноваційної праці, креативної діяльності; формування сприятливих передумов для взаємодій усередині колективу та із залученням зовнішніх агентів; створення умов для професійного зростання через просторові переміщення та рух між посадами; неперервне вдосконалення можливостей праці з покращенням умов для самореалізації і розвитку людини. Перелік функцій і завдань дав змогу розкрити глибину мотиваційного впливу на персонал задля досягнення очікуваних результатів економічного і соціального характеру.

11. Розвинуто методичні підходи дослідження соціально-економічної мотивації персоналу підприємств. Запропоновано напрями застосування методичних підходів до оцінювання та регулювання стану мотивації, які включають: 1) моніторинг мотивації – рівня задоволення інтересів і потреб об'єктів впливу, ефективності мотивації й мотиваторів, економічної і

соціальної наслідковості; 2) обґрунтування шляхів покращення стану регулювання мотивації. Розкрито рівневу специфіку застосування методів оцінювання та регулювання стану мотивації (особистісний, корпоративний, галузевий, регіональний, національний рівні).

12. Здійснено систематизацію науково-методичних підходів оцінювання стану мотивації персоналу до ефективної праці та професійного розвитку (особистісний та корпоративний рівні). Це підтвердило потребу адаптації науково-методичного забезпечення мотиваційних процесів на підприємствах до інноваційних змін в економіці. Встановлено відсутність належного методичного супроводу оцінювання економічної і соціальної наслідковості мотивації персоналу підприємства, зокрема впливу мотивації на показники ефективної праці з ознаками інноваційності.

Наукові результати, що містяться у розділі 1, відображено у публікаціях автора [82; 85; 86; 89; 92; 94; 95].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка наявності необхідних передумов для формування дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах України

Комплексне дослідження соціально-економічної мотивації персоналу потребує оцінювання її дієвості. *Дієва мотивація* відображає її здатність ефективно та результативно впливати на мотиваційний об'єкт [83]. Тобто, дієвість мотивації тісно пов'язана з її результативністю та ефективністю, відтак між даними поняттями існує тісний змістовний зв'язок:

– *результативна мотивація* – відображає результати впливу; в ідеалі результати мають мати кількісну, у тому числі вартісну, оцінку (особистісний вимір – продуктивність праці; корпоративний рівень – обсяги виробництва/ надання послуг; рівень підприємства – розмір прибутку й т. ін.);

– *ефективна мотивація* – відображає співвіднесення витрат (у першу чергу фінансових, а також матеріальних, інформаційних, темпологічних) для одержання відповідних результатів у ході мотиваційного впливу суб'єкта на об'єкт, які можна відобразити в кількісній, особливо у вартісній (співвіднесення витрат і вигод) оцінці;

– *дієва мотивація* – це симбіоз результативного мотиваційного впливу з одержанням очікуваних ефектів, які можуть набувати фінансових (прибуток), майнових (стан матеріально-технічного забезпечення), організаційних (використання часу) та інституційних (характеристики штату персоналу) форм [85].

Окрім того, важливою ознакою дієвої мотивації має бути активність, принаймні на це робиться акцент у словниках («дієвий» – здатний активно діяти; здатний робити вплив на що-небудь [176]). Активність соціально-

економічної мотивації більше розкриває її системний та послідовний характер. Дуже важливо, щоб мотиваційні впливи не набували ознак надмірного тиску, а здебільшого були орієнтованими на прихований вплив непрямыми методами.

У фокусі нашого дослідження дієвість мотивації має відображати її соціально-економічна наслідковість. Це означає, що дієва мотивація персоналу підприємства має забезпечувати:

- ефективну працю з ознаками інноваційності (економічна наслідковість);
- саморозвиток і захищеність персоналу з можливістю зміни (покращення) його соціального статусу та забезпечення професійного розвитку.

Методичний супровід оцінювання соціально-економічної наслідковості мотивації слід здійснювати на різних рівнях – глобальному, інтеграційному, національному, регіональному, локальному, галузевому, корпоративному, особистісному та в їх поєднанні. Наприклад, можна досліджувати дієвість мотивації у певній галузі конкретного регіону чи певних видів підприємств за ознаками розміру, форми власності й т. д. на рівні держави.

Кожен з рівнів має свою специфіку оцінки. Виходячи з визначеного змісту соціально-економічної наслідковості мотивації персоналу підприємства, проводити її оцінювання на рівні держави чи регіону складно через брак відповідних даних. Така оцінка носить суб'єктивний характер та потребує застосування соціологічного інструментарію (табл. 1.8, п. 1.3). Оцінювання національного і регіонального рівня дозволяє визначати передумови й перешкоди дієвої соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Кожна інституційна одиниця – це відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем та, у той же час, детермінує внутрішні системні характеристики, формує середовище розвитку систем нижчого порядку. Так само й щодо сфери підприємницької діяльності, в якій відбуваються процеси використання трудового потенціалу, що потребують

дієвих мотиваційних впливів.

У табл. 2.1 наведено *логіку методичного супроводу* аналізу соціально-економічної мотивації на різних рівнях. Вона відображає комплексність оцінки соціально-економічної мотивації, яка буде здійснена у даному розділі роботи. Зокрема, глобальний, національний і регіональний виміри аналізу передумов буде відображено в п. 2.1, перешкод – у п. 2.2. Корпоративний рівень оцінювання буде об'єктом аналізу в п. 2.3. Результати аналізу дадуть змогу сформулювати висновки щодо дієвості мотивації (її результативності й ефективності) через призму впливу зовнішнього середовища, а також окреслити концепцію механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін економіки.

Таблиця 2.1

Логіка методичного супроводу аналізу соціально-економічної мотивації в Україні на різних рівнях

№ з/п	Рівень аналізу	Особливості аналізу	
1 ↓	Глобальний, (євро)інтеграційний	Міждержавні порівняння показників, які відображають передумови і перешкоди здійснення соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах світу, інтеграційного утворення, країни	Галузевий рівень – вимір аналізу передумов, перешкод, наслідків соціально-економічної мотивації у конкретній сфері, галузі чи видів економічної діяльності
2 ↓	Національний	Макровимір аналізу, міжрегіональні порівняння показників, які відображають передумови і перешкоди здійснення соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах країни	
3 ↓	Регіональний	Мезовимір аналізу, міжрайонні, міжагломераційні, міжпоселенські порівняння показників, які відображають передумови і перешкоди здійснення соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах регіону (області)	
4 ↓	Локальний	Вимір аналізу показників, які відображають передумови і перешкоди здійснення соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах, що здійснюють свою діяльність (не лише офіційно зареєстровані) на території окремого поселення	
5 ↓	Корпоративний	Вимір аналізу показників, які відображають передумови, перешкоди (середовище), практику та наслідки соціально-економічної мотивації персоналу конкретного підприємства в цілому чи його окремого структурного підрозділу	
6	Особистісний	Вимір аналізу показників, які відображають наслідки соціально-економічної мотивації на підприємстві відносно конкретного працівника	

Джерело: розроблено автором.

Виходячи з наведеної в табл. 2.1 логіки методичного супроводу, привертає увагу важливий дослідницький фокус – *передумов і перешкод*

дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах. Передумови – це активні чинники соціально-економічної мотивації. Результати аналізу передумов вказуватимуть на ті процеси, які слід посилювати чи послаблювати (цільовий вплив). Перешкоди є гальмуючими чинниками дієвих мотиваційних впливів. Їх виявлення дозволяє обґрунтовувати пріоритети вирішення проблем у сфері діяльності підприємств та мотивації персоналу, в тому числі за рахунок нівелювання їхнього впливу та адаптації до них.

Опис таких передумов і перешкод, у розрізі яких буде здійснено подальший статистичний аналіз, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Об'єкти статистичного аналізу передумов і перешкод дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах в Україні

ПЕРЕДУМОВИ	Основні показники аналізу
<u>Демографічні</u> – кількісна основа інтелектуально-трудового потенціалу населення	чисельність населення, статеві-вікова структура; стан здоров'я (причини економічної неактивності); міграційні процеси тощо
<u>Ринкові</u> – конкурентне середовище діяльності підприємств	структура, насиченість, потенціал розвитку ринку; практика монополії, недобросовісної конкуренції тощо
<u>Економічні</u> – середовище розвитку бізнесу та зайнятості	чисельність суб'єктів бізнесу, показники прибутковості загалом, у т. ч. в розрізі видів економічної діяльності; показники зайнятості, безробіття, попиту і пропозиції праці тощо
<u>Інноваційні</u> – практика інноваційної діяльності, в тому числі суб'єктів бізнесу	структура економіки, у тому числі за технологічними укладами; частка витрат на дослідження і розробки у ВВП; частка інноваційно активних підприємств; права інтелектуальної власності тощо
<u>Політико-правові</u> – політична стабільність, рівень корупції, інституційна довіра і правова культура	частота зміни влади (за прикладом профільних міністерств); рівень корупції; рівень інституційної довіри населення, у тому числі рівень довіри бізнесу до влади; кількісні та якісні характеристики нормативно-правового забезпечення
<u>Соціальні</u> – рівень добробуту, що визначає ієрархію цінностей і потреб (це має прямий вплив на найбільш ефективні інструменти мотивації), працездатність населення (проблема крадіжок, спізнень і т. ін.)	рівень доходів населення, у тому числі у валютному еквіваленті; рівень оплати праці; доходи у неформальному секторі зайнятості; структура витрат населення тощо
<u>Інформаційні</u> – існуюче інформаційне забезпечення мотивації: міжнародного; державного; регіонального рівня (офіційна статистика); галузевого рівня (офіційна статистика і вибіркові обстеження); рівня підприємства/організації (внутрішні експертні дослідження і звітність)	існуюча галузева бізнес-статистика; рівень інтересу суб'єктів бізнесу застосовувати методики оцінювання та регулювання стану мотивації на практиці

Продовження таблиці 2.2

ПЕРЕШКОДИ	Основні показники аналізу
<u>Зовнішні конкурентні</u> – програвні позиції України у порівнянні з іншими країнами, особливо ЄС	інтегральні – Індекс людського розвитку, Індекс інноваційності, Індекс легкості ведення бізнесу тощо; ВВП на душу населення, рівень доходів і заробітної плати; показники організації праці, у тому числі щодо робочого місця; показники витрат на дослідження і розробки тощо
<u>Внутрішні конкурентні</u> – програвні позиції одних регіонів (міст-метрополій) іншим	інтегральні – Індекс регіонального людського розвитку; ВРП на душу населення, рівень доходів і заробітної плати; інноваційна діяльність підприємств; попит і пропозиція праці тощо
<u>Ціннісні</u> – система цінностей з відповідністю принципам моралі	ієрархія цінностей; вагомість матеріальних цінностей (готовність працювати з порушенням умов гідної праці за умов отримання відповідного доходу); девіації у трудовій поведінці тощо
<u>Діяльнісні</u> – кадрові, фінансові, організаційні перешкоди діяльності підприємств	показники кадрового, фінансового, інформаційного, організаційного забезпечення

Джерело: розроблено автором.

Проведемо статистичний аналіз основних передумов дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах в Україні, виходячи з інформації, наведеної у табл. 2.2.

Першими зазначені *демографічні передумови*. Вони формують кількісну основу розвитку підприємництва, економіки та суспільства в цілому. Україна є доволі великою країною, займаючи 5 позицію в Європі за чисельністю населення. Суттєвим недоліком є статистичний облік демографічних даних в умовах відсутності перепису населення ще з 2001 року. Брак відповідної інформації суттєво ускладнює якість досліджень з формулюванням на їх основі ефективних управлінських рішень.

Що стосується впливу демографічних чинників на соціально-економічну мотивацію персоналу підприємств в Україні, то усе сильніший вплив має *міграція*. Дана проблема особливо актуальна для прикордонних регіонів країни. Існують різні оцінки кількості трудових мігрантів з України за кордоном. При цьому слід говорити не лише про вибулих осіб (довгострокові мігранти, які змінили реєстрацію місця проживання), але й осіб, які працюють легально, практикують «човникову» міграцію, навчаються за кордоном. За різними оцінками, це:

- близько 14 тис. громадян України, які отримали дозвіл на проживання в іноземних країнах (2016 рік, у 2015 році – менше 12 тис.) [106];
- близько 75 тис. громадян України, які працевлаштовані за кордоном суб'єктами, що мають ліцензію на такі послуги (2015 рік) [106];
- близько 60 тис. українських студентів, які навчаються на денній формі за кордоном (2015 рік) [164];
- 23 млн перетинів державного кордону громадянами України впродовж року (2015 рік) [107].

За оцінками МОМ чисельність міжнародних мігрантів з України складає 11,2 % від усього населення. Це майже 5 млн осіб у 2017 році [187].

У принципі міграційна активність населення України залишається стабільно високою. У 2000 році за оцінками МОМ чисельність міжнародних мігрантів з України була ще вищою. Однак нині виникла дійсно нова хвиля міграції. На відміну від попередньої виключно трудової, нинішня хвиля все більше набуває освітніх та інтелектуальних ознак. Щоб послабити втрати для України, важливо активізувати мотиваційні механізми з метою стримування міграційних настроїв молоді та фахівців важливих професійних груп.

Активні міграційні процеси та від'ємний природний приріст населення призводять до ситуації, що частка осіб пенсійного віку в Україні зростає: 18,7% у 1991 році, 22,1% у 2016 році. Це збільшує навантаження на осіб працездатного віку та підвищує попит на кваліфіковані кадри в умовах демографічної кризи. Для соціально-економічної мотивації така ситуація дозволяє шукати нові способи продовження тривалості трудового життя осіб із залученням їх у специфічні форми організації праці, використання їх знань і досвіду.

Наступна група передумов соціально-економічної мотивації – ринкові. Вони дуже сильно залежать від сфери діяльності та просторової приналежності. В Україні нині стрімко розвиваються окремі ринки праці, особливо в столиці. Це призвело до ситуації, коли конкурентні умови в різних регіонах та просторових одиницях є дуже різними. Це підтверджують

результати дослідження М. Семикіної, А. Мельніка та В. Кабай: матеріальний добробут українських працівників не стільки залежить від трудової активності і рівня кваліфікації, скільки від місця проживання і сфери прикладання трудових зусиль [141, с. 100].

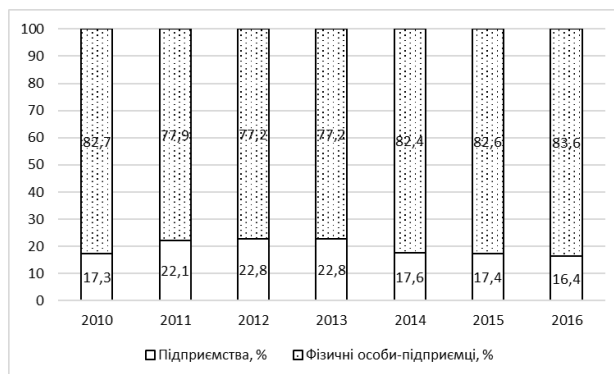
Нині різниця офіційного показника розміру середньомісячної заробітної плати між областями – лідером і аутсайдером складає 2210 грн (2017 рік, це Донецька і Тернопільська області), а між столицею і аутсайдером взагалі 5581 грн [37]. Зрозуміло, що такі обставини породжують значну поляризацію у застосуванні мотиваційних впливів щодо персоналу.

Також величезною проблемою є монополізм багатьох ринків в Україні, особливо які відзначаються високим ресурсним потенціалом (приносять значні прибутки). За оцінками фахівців, найбільш монополізованими ринками в Україні є теплоенергетичний, авіаційний, банківський, аграрний, тютюновий, тваринництва (зокрема курятини), зв'язку, у тому числі мобільного та ін. [34]. Соціально-економічна мотивація персоналу на підприємствах монополізованих сфер набуває особливого призначення. Вона є передумовою консолідації зусиль представників малого і середнього бізнесу, базованого на вмотивованому персоналі, для протистояння монополістам. Успіх в цьому залежить від продукування інноваційного продукту (якщо неможливо конкурувати на існуючому ринку чи його сегменті, слід створити новий).

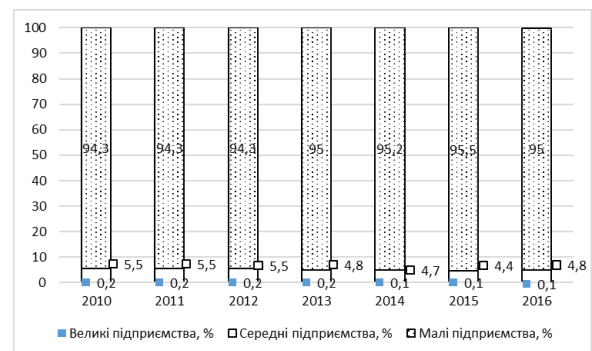
Економічні передумови соціально-економічної мотивації є дуже потужними. Вони формують ресурсні (у першу чергу фінансові) можливості мотиваційних впливів. Аналіз таких передумов охоплює стан економіки загалом та сфери зайнятості зокрема. Щодо цього існує чимало комплексних досліджень. Можна говорити дуже багато з проблемної точки зору. Якщо визначати позитивні економічні тренди, то в 2017 році ВВП України почав зростати. За оцінками фахівців, причиною цьому став споживчий попит [159]. У цьому криється явище значних доходів у неформальному секторі зайнятості та потужний вплив грошових переказів з-за кордону, про що буде

йти мова нижче при розгляді соціальних передумов.

Також в Україні з 2011 до 2015 рр. зростала кількість суб'єктів господарювання та вартісний вимірник обсягів реалізованої продукції. Ці позитивні тренди слід трансформувати в якісні показники зайнятості. Особливо важливим трендом є закріплення домінування малих підприємств у структурі суб'єктів господарювання в Україні (рис. 2.1). Це означає, що малі підприємства отримують *можливості формування мотиваційної культури в менеджменті*. Вони можуть формувати середовище інноваційної діяльності, але потребують для цього об'єднання у прогресивні форми співпраці. У той же час великі підприємства залишаються основними у створенні умов праці – 71,5 % працівників у 2016 році були зайнятими саме на них. Проте таке їх домінування поступово знижується.



а) співвідношення підприємств та фізичних осіб-підприємців, %



б) співвідношення підприємств за розмірами, %

Рис. 2.1. Структурні показники щодо кількості суб'єктів господарювання в Україні, 2010-2016 роки, %

Джерело: побудовано автором на основі [126].

Що стосується тенденцій розвитку сфери зайнятості, то тут основна проблема соціально-економічної мотивації формується на стику якості робочих місць. З однієї сторони, в Україні залишається порівняно невисокий (якщо співставляти, для прикладу, з сусідньою Польщею) рівень безробіття (9,7 % у 2016 році). Проте значно вищим (15,5 %) є рівень безробіття серед молоді [32]. Цю проблему слід негайно вирішувати, особливо в світлі зростання освітньої міграції населення України. У цьому значну роль має

відігравати соціально-економічна мотивація молоді, зокрема в соціальній складовій, адже молодь більш чутлива до нематеріальних стимулів та відзначається особливим ентузіазмом і схильністю до інновацій.

Проблема зайнятості основної частини українців криється в просторовій поляризації таких можливостей. Дані офіційної статистики вказують, що у кризові 2014-2015 роки навантаження безробітних на вакантні робочі місця зросло до 145-189 осіб. У 2016 році цей показник знизився до 108 осіб. Але при цьому існує чимало сфер, де зберігається брак кваліфікованих кадрів при достатньому рівні безробіття. Так само роботодавці мають труднощі з підбором кадрів в умовах економії на оплаті праці. Багато сфер, особливо обслуговування, характеризується високою плинністю кадрів. Оплата праці на рівні мінімальної заробітної плати демотивує значну частину населення до розвитку. Багато осіб обирає виконання такої ж фізичної і монотонної праці за кордоном при значно вищій оплаті.

Такі обставини змушують значну частину роботодавців застосовувати інструментарій соціально-економічної мотивації, щоб зберегти персонал затребуваної кваліфікації та залучити новий. Тому соціально-економічна мотивація в умовах кадрового голоду має слугувати стримувачем міграційних втрат (як внутрішніх, так і зовнішніх), а також надмірної плинності кадрів.

Значної уваги потребують *інноваційні передумови* дієвої соціально-економічної мотивації персоналу, які розкривають практику інноваційної діяльності, в тому числі суб'єктів бізнесу. При з'ясуванні змісту соціально-економічної мотивації зазначалось, що її економічна наслідковість має проявлятися у забезпеченні ефективної праці з ознаками інноваційності. Така інноваційність залежить від того, наскільки дана практика є поширеною в діяльності суб'єктів бізнесу, є ідеологічною основою освітнього процесу (підготовки фахівців). Наразі в Україні ситуація щодо інноваційної діяльності є двоякою:

– з одного боку, реальний сектор економіки перебуває в

катастрофічному стані щодо інноваційної активності;

– з іншого боку, в Україні нині спостерігається своєрідний «стартап-бум», який є своєрідною реакцією молоді, особливо зайнятих у сфері інформаційних технологій, на задовільні умови інноваційної діяльності в традиційних секторах економіки.

Якщо аналізувати дані офіційної статистики, то в Україні постійно скорочується частка обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП країни. Якщо у 1996 р. вона складала 1,36 %, то у 2015 р. – лише 0,64 % (рис. 2.2). Це при тому, що показник обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт у фактичних цінах за період 1996-2016 рр. зріс у понад 11 раз, а середньорічний темп його зростання становив 1,14.

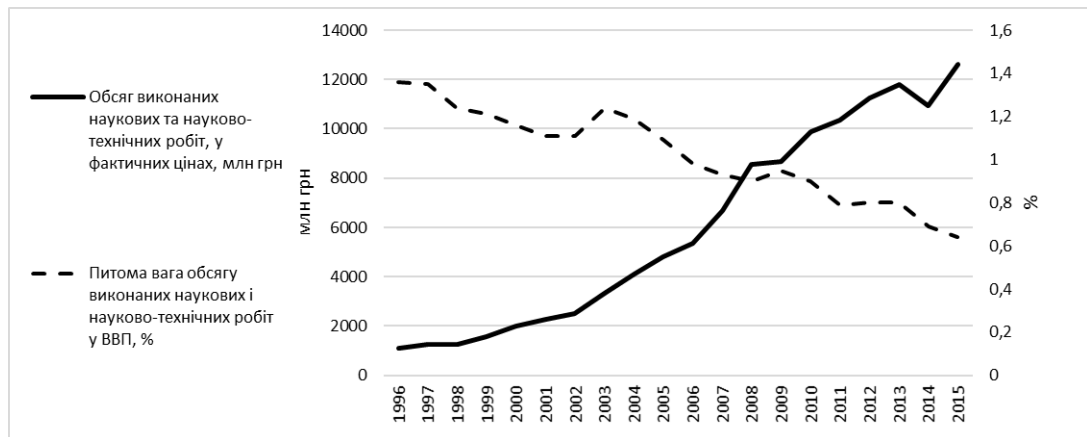


Рис. 2.2. Показники обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт в Україні, 1996-2015 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [111].

* Дані 2014 і 2015 років – без урахування тимчасово окупованих територій.

Показники недостатньої інноваційної активності слід покращувати через *мотиваційні механізми*. Таким чином, можна *одночасно покращити ефективність розвитку трудового потенціалу населення та реанімувати інноваційний потенціал економіки України*.

Результатом задовільного рівня інноваційної активності вітчизняного бізнесу є *структура економіки за технологічними укладами*, яка відзначається катастрофічним характером. Така катастрофічність полягає в наступному: згідно оцінок фахівців, в Україні переважно розвинені ІІІ-й та

IV-й технологічні уклади – їхня питома вага складає 95 % ВВП країни, V-го технологічного укладу – 5 %, VI-й взагалі відсутній; у той же час провідні країни світу перебувають на етапі розвитку VI-го та поступово переходять на VII-й технологічний уклад, якому характерне домінування приладо- і роботобудівництва, біокомп'ютерних систем та біомедицини [167, с. 123].

Поточні структурні зміни в економіці України наразі не сприяють покращенню ситуації. Якщо аналізувати структуру ВДВ за останні роки, то в ній зростає частка сільського господарства (8,4 % у 2010 році, 12,2 % у 2016 році) та скорочується частка переробної промисловості (15,0 % у 2010 році, 11,8 % у 2016 році). Це дозволяє зробити невтішні висновки, що, по суті, Україна перетворилася з індустріально розвиненої країни, якою була раніше, на аграрно-індустріальну з низьким рівнем технологічного розвитку та конкурентоспроможності на світовій арені; основну частку українського експорту становлять продукція сільського господарства та метали – 57,9 % станом на кінець 2017 р., а в січні 2018 року вона ще збільшилася – до 58,1 % [124].

Що стосується інноваційної активності вітчизняних підприємств, то тут ситуація теж є задовільною. За офіційними статистичними даними, у 2015 році лише 16,2 % підприємств в Україні займалися інноваціями. Це при тому, що з кризового 2014 року даний показник почав зростати, а в період 2016-2017 років знову зменшився на 2,7 % (рис. 2.3). З огляду на те, що інноваційна активність сьогодні є одним з імперативів глобальної конкурентоспроможності, така ситуація відкидає Україну в ранг відстаючих економік, незважаючи на весь її потенціал [95]. Вітчизняний бізнес фактично немотивований здійснювати інноваційну діяльність, а радше орієнтований на короткострокові максимальні прибутки в умовах нестабільності. При таких обставинах говорити про дієву соціально-економічну мотивацію персоналу складно. Вона швидше набуває екстенсивних форм – максимального залучення трудового потенціалу працівників з відображенням на результатах комерційної діяльності.

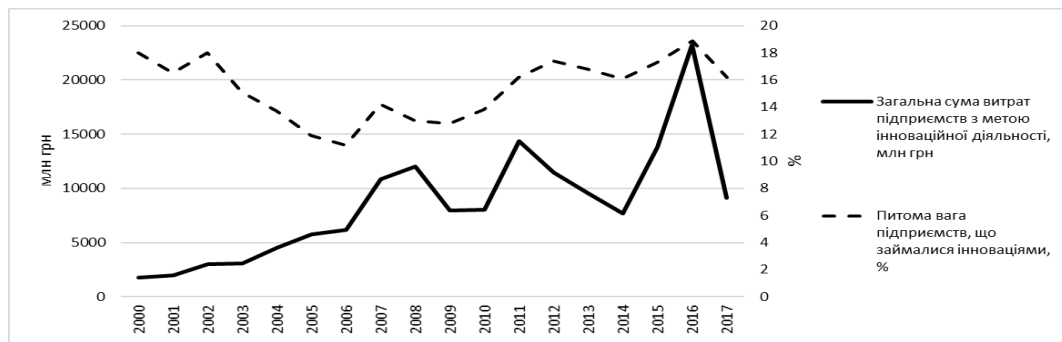


Рис. 2.3. Показники інноваційної діяльності підприємств в Україні, 2000-2017 роки

Джерело: побудовано автором на основі [111].

* Дані з 2014 року – без урахування тимчасово окупованих територій.

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.3, на тлі коливань показника частки інноваційної активності вітчизняних підприємств, відбувається різке скорочення вартісного показника витрат вітчизняних підприємств на інноваційну діяльність. Показник 2017 року фактично наближається до рівня 2014 року, коли ще враховувались дані тимчасово окупованих територій України.

Навіть за умов кількісного зростання витрат на інноваційну діяльність підприємств, необхідно проаналізувати мету їх здійснення. Щодо цього статистичний аналіз теж дає не дуже втішні результати. Дані рис. 2.4 засвідчують, що домінуючим напрямом інноваційної діяльності є придбання машин, обладнання та програмного забезпечення: максимальне значення становило 85,4 % у 2016 році; середнє значення за досліджуваний період – 65,3 %.

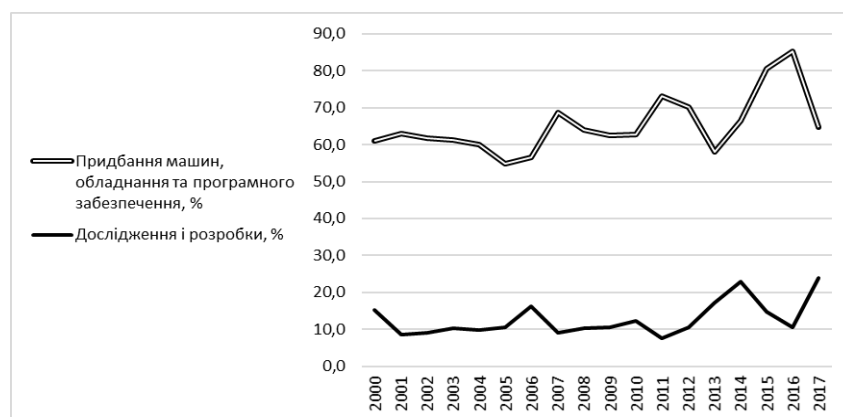


Рис. 2.4. Частка основних напрямів інноваційної діяльності підприємств в Україні у загальному показнику, 2000-2017 роки

Джерело: побудовано автором на основі [111].

* Дані з 2014 року – без урахування тимчасово окупованих територій.

Частка витрат вітчизняних підприємств на дослідження і розробки залишається низькою. Маємо позитивну динаміку 2016-2017 років. Разом з тим, середній показник періоду 2000-2017 років складає лише 12,7 %. Це дуже низьке значення.

Вітчизняна статистика дозволяє також аналізувати інноваційну активність промислових підприємств. Згідно статистичних даних, у 2016 році питома вага підприємств, що впроваджували інновації, досягла максимального значення – 16,6 %, скоротившись у 2017 році. Проте цей показник все одно є недостатнім. Що стосується питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, то останні дані датуються 2014 роком і це лише 1,4 % (рис. 2.5). Тобто ринок збуту інноваційної продукції в Україні не розвинутий. Наша держава є *вимушеним споживачем інновацій, що зміщує концепцію соціально-економічної мотивації персоналу підприємств на продукування та генерування інноваційних ідей і рішень.*

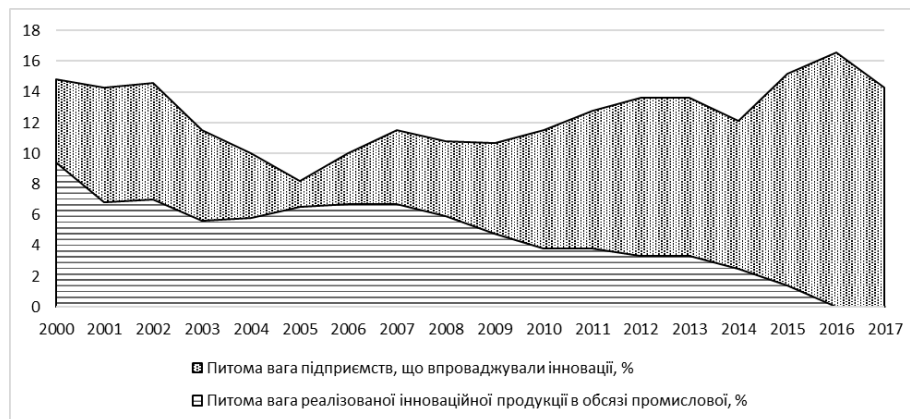


Рис. 2.5. Інноваційна діяльність промислових підприємств в Україні, 2000-2017 роки, %

Джерело: побудовано автором на основі [111].

* Дані з 2014 року – без урахування тимчасово окупованих територій.

** Дані щодо реалізованої інноваційної продукції з 2015 року відсутні.

Підсумовуючи результати аналізу інноваційних передумов соціально-економічної мотивації стає зрозумілим їх деструктивний характер. Проте такі обставини актуалізують потенціал бізнес-середовища через дієві мотиваційні впливи на працівників стимулювати продукування інноваційних ідей і рішень. Тобто соціально-економічна мотивація в даному аспекті буде

швидше детермінантою вирішення проблеми низької інноваційності вітчизняного бізнес-середовища та економіки. Менеджмент вітчизняних підприємств усе більше розуміє, що сучасний глобальний ринок, незалежно від внутрішніх умов, ставить високі вимоги. Щоб їм слідувати, необхідна неперервна інноваційна діяльність, незалежно від розміру і форми власності. Тому характер мотиваційних вплив на персонал має слідувати концепції саме соціально-економічної мотивації.

Щодо *політико-правових передумов*, то їх статистичну оцінку здійснити доволі складно. Важливо, щоб проводились об'єктивні соціологічні дослідження на тему довіри населення і бізнесу до різних інститутів. Наразі такі дослідження періодично проводяться в Україні Центром Разумкова («Ставлення громадян України до суспільних інститутів, електоральні орієнтації» [153]), Київським міжнародним інститутом соціології («Довіра соціальним інституціям» [42]) та ін. Дуже важливо проводити об'єктивне оцінювання рівня довіри бізнесу до влади, а також працівників до керівництва підприємств. Це дозволить окреслити дієвість соціально-економічної мотивації та необхідність регулювання її стану з боку державних структур у відношенні до бізнесу.

Актуальним показником оцінювання політико-правових передумов дієвої соціально-економічної мотивації персоналу є *кількісні та якісні характеристики нормативно-правового забезпечення*. За даними Інформаційної системи міжнародних трудових стандартів МОП «NORMLEX», у світі станом на 2018 рік ратифіковано 8108 міжнародних конвенцій (для прикладу, в 2006 році – 7500), з яких найбільш популярними є: Конвенція про заборону та негайні заходи щодо ліквідації найгірших форм дитячої праці № 182 від 1999 року (ратифіковано 181 країною); Конвенція про примусову чи обов'язкову працю № 29 від 1930 року (178); Конвенція про дискримінацію в галузі праці та занять № 111 від 1975 року (175); Конвенція про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю № 100 від 1957 року (173 країни) та ін. [188]. Україна, за даними МОП, ратифікувала 71

конвенцію: 8 з 8 фундаментальних; 4 з 4-х урядових; 59 з 177 технічних. З останніх – Закон України «Про ратифікацію Конвенції Міжнародної організації праці про мінімальні норми соціального забезпечення № 102» у 2016 році.

У плані аналізу нормативно-правових передумов мотивації в Україні важливим є не стільки наявність певного нормативу чи ратифікація міжнародного документу, а його виконання. За даними Єдиного державного реєстру нормативно-правових актів Міністерства юстиції України, у нашій державі чинними є 273 документи з ключовим словом «праця», 265 – з словом «зайнятість». Також чинними є 140 нормативів, де фігурує термін «інновація», 106 – «інновації» [49].

Незважаючи на кількісний нормативний базис, залишається проблемою:

- дотримання регламентованих стандартів організації праці, реального виконання програм зайнятості (загальнодержавної та обласних);
- осучаснення кодифікованого законодавства України про працю, що прийняте ще 1971 року (цьогоріч вкотре піднімається питання про прийняття нового кодексу з активною інформаційною компанією, що він запровадить відеонагляд та інші форми «необґрунтованого» контролю за працівником, хоча це не так суттєво).

У цілому політико-правові передумови соціально-економічної мотивації потребують послаблення впливу. Мова йде про дерегуляцію бізнес-середовища. Вітчизняний бізнес наразі перебуває у такому стані, що потребує щонайменшого втручання держави, адже владні інститути дискредитували ефективність своїх рішень суб'єктивними інтересами. Соціально-економічна мотивація персоналу має бути спрямована на посилення соціальних ролей працівників, укріплення їхніх позицій у суспільстві з формуванням середнього класу. Це збільшить шанси становлення в Україні прозорих ринкових відносин та демократичного суспільства.

Соціальні передумови є дуже важливими в системі впливу на соціально-

економічну мотивацію. Їх аналіз включає рівень доходів населення, оплати праці, структуру витрат та ін. Якщо узагальнювати ситуацію, то в Україні посилюється неформальний сектор зайнятості, що породжує значні тіньові доходи населення. Додаючи до цього нерегульовані міграційні перекази, стає зрозумілим, що економіка України перебуває в стихійній залежності від необлікованого капіталу. Боротьба з такими процесами шляхом перевірок, штрафів і т. д. за умов неефективної регуляторної політики є неприпустимою. Слід проводити послідовні кроки щодо виведення бізнесу та системи оплати праці з тіні. Місією соціально-економічної мотивації в цьому плані має бути формування цінності офіційного, обґрунтованого (за якісно виконувану й кваліфіковану працю) доходу.

Наразі в Україні ситуація така, що станом на 2015 рік 74,4 % населення декларувало доходи в межах 1200-3000 грн [45]. Підвищення мінімальної заробітної плати очікує зниження частки осіб з такими низькими доходами, що в дійсності слабо відображає реальний рівень добробуту населення України.

Станом на 2017 рік в Україні розмір мінімальної заробітної плати складав 117 дол. США. Це значно вище, аніж у кризовому 2016 році – 57 дол. США. Але це нижче, ніж у сусідніх європейських країнах, що є ключовою проблемою зростаючих міграційних втрат українського населення.

Ще однією актуальною передумовою соціально-економічної мотивації персоналу соціального характеру є міжгалузеві розриви в рівні оплати праці. Сьогодні економіка та ринок праці України переживають стрімкий розвиток сфери інформаційних технологій. Чисельність зайнятих у даній сфері сягнула 100 тис. осіб (проти 40 тис. у 2011 році). Однією з основних причин цьому є значно вищий рівень оплати фахівців даної сфери – до 2000 дол. США на місяць [35]. Це формує виклики для інших сфер, особливо які потребують фахівців зі схожими кваліфікаційними навиками. Соціально-економічна мотивація при цьому має посилювати застосування соціального інструментарію з метою підвищення соціального престижу низки професій.

Бачимо, що більшість передумов в Україні набувають деструктивного характеру. Однак вони не є перешкодами, мова про яких буде йти у наступному підрозділі. Це їх поточний стан. Їх трансформація в стимулюючі чинники є питанням ефективної державної політики та громадянського контролю.

У табл. 2.3 узагальнено характер взаємовпливу передумов і дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах в Україні. Це окреслить пріоритети регулювання передумов соціально-економічної мотивації з вирішенням проблемних аспектів. Як результат, це забезпечить стимулювання бізнесу до мотивації персоналу з відображенням на показниках ефективності праці та інноваційної діяльності.

Таблиця 2.3

Характер взаємовпливу передумов і дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах в Україні

№ з/п	Передумови	Особливості прояву	Взаємовпливи з соціально-економічною мотивацією
1	2	3	4
1	Демографічні	Зростаюча міграційна активність населення	Соціально-економічна мотивація має набувати якісних ознак із спрямуванням на фахівців тих кваліфікацій, яких особливо гостро потребує ринок, а також пріоритетних видів економічної діяльності в країні/регіоні (з високим інноваційний потенціалом). Необхідним є виділення цільових груп мотивації – молоді (повернення осіб, які навчались за кордоном) та осіб з високим інтелектуальним потенціалом із застосуванням відносно них особливих методів мотивації задля зниження їх міграційних настроїв
		Зростання частки осіб пенсійного віку (навантаження на працє-активне населення)	Соціально-економічна мотивація має спрямовуватись на осіб передпенсійного і пенсійного віку з метою продовження їх трудового життя через специфічні форми використання їх знань та досвіду
2	Ринкові	Значна просторова поляризація ринкових умов конкуренції, особливо з відображенням на регіональних (локальних) ринках праці	Суб'єкти бізнесу, що здійснюють діяльність на менш розвинених ринках, змушені застосовувати методи соціально-економічної мотивації щодо працівників, щоб їх утримати
		Прихована (негласна) монополія в стратегічних сферах економіки	Лише через консолідацію зусиль малого і середнього бізнесу, базованого на вмотивованому персоналі, можливе протистояння монополістичним впливам

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
3	Економічні	Поступове покращення динаміки ВВП завдяки високому споживчому попиту	Позитивна динаміка ВВП за рахунок високого споживчого попиту потребує посилення мотиваційних впливів персоналу з відображенням на інноваційних результатах, що дозволить покращувати макроекономічні показники країни за результатами продукування інновацій
		Закріплення вагомості малого бізнесу в структурі суб'єктів господарювання	У середовищі малого і середнього бізнесу має формуватись специфічна мотиваційна культура – із стимулюванням генерування інноваційних ідей та рішень, поширенням кооперації з метою спільної їх реалізації
		Збереження провідної ролі великого бізнесу в створенні робочих місць	У середовищі великого бізнесу має поширюватись практика фінансування інноваційної діяльності, створення умов для реалізації інноваційних ідей та рішень персоналу
		Невисокий рівень безробіття усього населення, але вищий його рівень серед молоді	Соціально-економічна мотивація має диференціювати інструментарій відносно молоді, щоб надавати достатні можливості розвитку і самореалізації у протизагальному закордонним стандартам
4	Інноваційні	Негативна динаміка інноваційної діяльності і недостатня вагомість інноваційно активних підприємств, що не сприяє орієнтації бізнесу на інновації як імператив глобальної конкурентоспроможності	Соціально-економічна мотивація повинна стати чинником активізації інноваційної діяльності; прагнення забезпечення довгострокових переваг діяльності підприємств має орієнтувати їх на стимулювання персоналу до продукування інновацій
5	Соціальні	Недостатній рівень мінімальної заробітної плати (необхідне подальше її підвищення)	Економічна мотивація працівників, результати праці яких відзначаються інноваційністю, має здійснюватися через належну оплату (вітчизняні підприємства вимушені збільшувати заробітну плату в умовах ризиків міграційних втрат фахівців)
		Високий рівень доходів у неформальному секторі зайнятості	Соціально-економічна мотивація має формувати цінність офіційного, обґрунтованого (за якісно виконувану кваліфіковану працю) доходу
		Міжгалузеві розриви в рівні оплати праці, особливо у порівнянні із сферою інформаційних технологій	Соціально-економічна мотивація має активізувати соціальний інструментарій, спрямований на підвищення престижу окремих професій
6	Інформаційні	Слабкі та неефективні комунікації бізнесу і влади	Бізнес (особливо в особі малого і середнього) має активізувати комунікаційні платформи із залученням громадськості (в умовах неефективного державного управління) з метою вдосконалення інформаційного забезпечення підприємницької, інноваційної діяльності, розвитку ринку праці

Джерело: узагальнено автором.

Отже, передумови соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в Україні вказують на необхідність її активізації. Часто це своєрідні виклики. Якщо вітчизняні підприємства не будуть мотивувати свій

персонал до ефективної праці та інноваційної діяльності, то ризикують втратити кваліфіковані кадри в умовах глобального перерозподілу ресурсів, зокрема людських. Передумови часто окреслюють можливості використання переваг зовнішнього середовища. Тому їх слід досліджувати та вирішувати проблемні аспекти їхнього прояву. З іншого боку, виникає безліч перешкод на шляху мотивації персоналу до ефективної праці з ознаками інноваційності. На відміну від передумов, такі перешкоди мають більш стійкий характер та вимагають відповідної адаптації до них. Тому в наступному підрозділі буде проаналізовано такі перешкоди та визначено можливості послаблення їх негативної дії через мотиваційні впливи.

2.2. Аналіз перешкод у здійсненні соціально-економічної мотивації персоналу підприємств на різних економічних рівнях

Незалежно від того, на якому рівні проводиться аналіз соціально-економічної мотивації, важливо досліджувати не лише передумови її здійснення, але й перешкоди. *Перешкоди соціально-економічної мотивації персоналу підприємств* – це ті чинники, які мають усталений характер і їх регулювання потребує значних ресурсних (у тому числі часових) затрат. До таких перешкод у більшій мірі слід адаптуватись або нівелювати їх негативний вплив. У табл. 2.2 підрозділу 2.1 було виділено наступні групи перешкод:

- *зовнішні конкурентні перешкоди*, які розкривають програшні позиції України у порівнянні до інших країн, особливо ЄС – їх аналіз можна здійснювати з допомогою інтегральних показників (Індексу людського розвитку, Індексу інновацій, Індексу легкості ведення бізнесу тощо) та інших індикаторів типу ВВП на душу населення, рівня доходів і заробітної плати, організації праці, у тому числі щодо робочого місця, витрат на дослідження і розробки тощо;
- *внутрішні конкурентні перешкоди*, які розкривають програшні позиції

одних регіонів (міст-метрополій) іншим – інтегральні показники (Індекс регіонального людського розвитку), ВРП на душу населення, рівень доходів і заробітної плати; інноваційна діяльність підприємств; попит і пропозиція праці тощо;

– *ціннісні перешкоди*, які розкривають систему цінностей з відповідністю принципам моралі – ієрархія цінностей; вагомість матеріальних цінностей (готовність працювати з порушенням умов гідної праці за умов отримання відповідного доходу); девіації у трудовій поведінці тощо;

– *діяльністі перешкоди*, що відображають кадрові, фінансові, організаційні перешкоди діяльності підприємств – показники кадрового, фінансового, інформаційного, організаційного забезпечення.

Діяльнісна група перешкод, на відміну від решти, є більш чутливою до впливів. У силах суб'єктів бізнесу їх подолати. Проте це можливо за умов активної співпраці підприємств, створення різних коопераційних форм, громадських організацій. Вважаємо, що основними діяльними перешкодами дієвої соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в Україні є:

1) кадрові перешкоди:

– проблеми наявності кваліфікованих управлінських кадрів, які б застосовували належні інструменти мотивації, мали час, знання та вбачали потребу в оцінюванні мотивації персоналу;

– проблеми відсутності реалізації цілісної державної політики у сфері зайнятості з метою централізованого контролю ефективності праці (хоча б продуктивності) як вимірника дієвості мотивації персоналу;

2) фінансові перешкоди:

– діяльність вітчизняних підприємств в умовах постійного браку вільних коштів;

– демотивація вітчизняних підприємств відображати у звітності реальні доходи;

3) організаційні перешкоди:

- необхідність розробки й адаптації методик мотивації та оцінювання її ефективності для різних сфер господарювання і професійних груп. Мотивація персоналу та оцінювання її ефективності має свої особливості у виробничій сфері й сфері послуг. Більш складним є оцінювання ефективності мотивації тих професійних груп, ефективність праці яких має опосередкований характер (наприклад, економісти на підприємствах);

- демотивація суб'єктів бізнесу співпрацювати з науковими та приватними консалтинговими організаціями з метою оцінювання персоналу, моніторингу ринку праці;

- демотивація суб'єктів бізнесу проводити внутрішні оцінювання ефективності мотивації персоналу в умовах нестабільності, високого рівня тінізації зайнятості і результатів діяльності;

- відсутність взірцевої практики соціально-економічної мотивації персоналу успішних підприємств, часта формальність соціальної відповідальності бізнесу.

У табл. 2.2 підрозділу 2.1 також було виокремлено інші групи перешкод. Проаналізуємо їх більш детально.

Насамперед, нами виділено *зовнішні конкурентні перешкоди*, які розкривають програшні позиції України у порівнянні з іншими країнами. Нинішня міжнародна статистична база дозволяє проводити ґрунтовні порівняння різних країн. Подекуди міжнародні оцінки щодо України є більш повними, аніж внутрішня статистика, в чому криється колосальна проблема якісних наукових досліджень.

Оскільки основний зміст соціально-економічної мотивації персоналу нами розглядається через призму ефективної праці з ознаками інноваційності, то безумовно актуальним фокусом аналізу є інноваційний [157]. У цьому плані одним з найбільш авторитетних міжнародних індикаторів є *Глобальний індекс інновацій* – The Global Innovation Index. Він передбачає формування рейтингу, який охоплює понад 120 країн світу, що

перебувають на різних рівнях інноваційного розвитку; неодмінною умовою включення країни до рейтингу є доступність не менше як 60 % необхідних для розрахунку даних й позитивно, що наша держава має таку відповідність [50, с. 66].

Дані «The Global Innovation Index» вказують, що Україна станом на 2017 рік обіймала лише 50 позицію у світі згідно даного показника, отримавши 37,62 бали (рис. 2.6).

У той час, як Україна обіймає 50 позицію, лідерами за показником Глобального індексу інновацій є Швейцарія (67,69 бали), Швеція (63,82 бали), Нідерланди (63,36 бали), США (61,40 бал), Великобританія (60,89 балів). Допоки Україна значно відстає від даних країн. Проте, з наведеної інформації на рис. 2.6 бачимо, що бальна оцінка України у 2017 р. набула максимального значення. Інша річ, що багато країн розвивається більш динамічно та докладає чимало зусиль для забезпечення інноваційного розвитку.

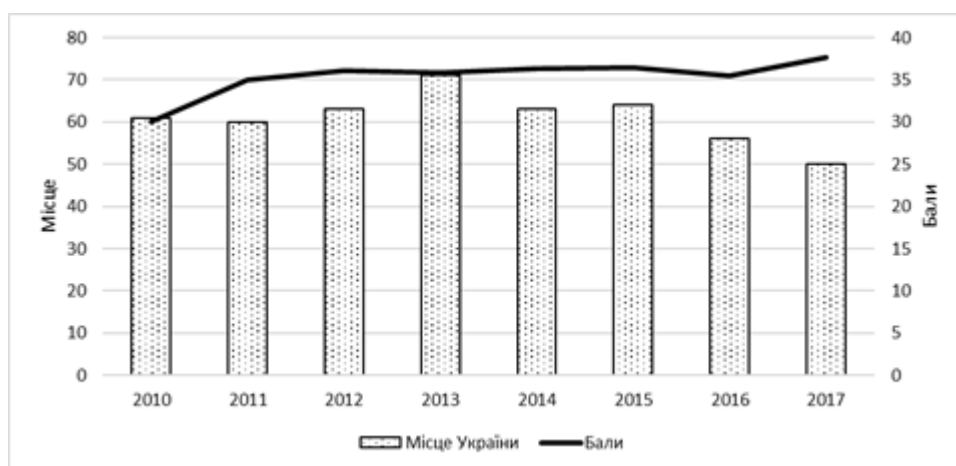


Рис. 2.6. Місце і бали України згідно Глобального індексу інновацій, 2010-2017 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [196].

Як стверджують фахівці, Глобальний індекс інновацій показав, що в Україні за досить високого рівня наявних ресурсів та умов для проведення інновацій, досягнуті науково практичні результати здійснення інновацій є досить невеликими, що значною мірою спричинено низьким рівнем

складової під-індексу «фактична реалізація інноваційного потенціалу в процесі практичної діяльності» [27].

Ситуація щодо слабких позицій України в плані інноваційної діяльності спонукає значну частину населення з високим інтелектуальним потенціалом мігрувати з метою пошуку кращих умов праці. Вітчизняний бізнес за таких обставин потерпає від браку кваліфікованих кадрів зі схильністю до інноваційної активності, а економіка втрачає привабливість в очах іноземних інвесторів.

Ще один показник, який дозволяє визначати зовнішні конкурентні перешкоди соціально-економічної мотивації персоналу підприємств України – це *витрати на дослідження і розробки у ВВП країни*. Статистичні дані свідчать, що станом на 2015 рік цей показник для України становив 0,62 %. Це найнижче значення з 2000-х років (рис. 2.7). Максимальне значення було зафіксоване у 2005 році на рівні 1,03 %, однак це все одно недостатній рівень у порівнянні з іншими державами. Так, середньосвітове значення витрат на дослідження і розробки у ВВП складало 2,23 % у 2015 році, а середнє по країнах Європейського Союзу – 2,14 %.

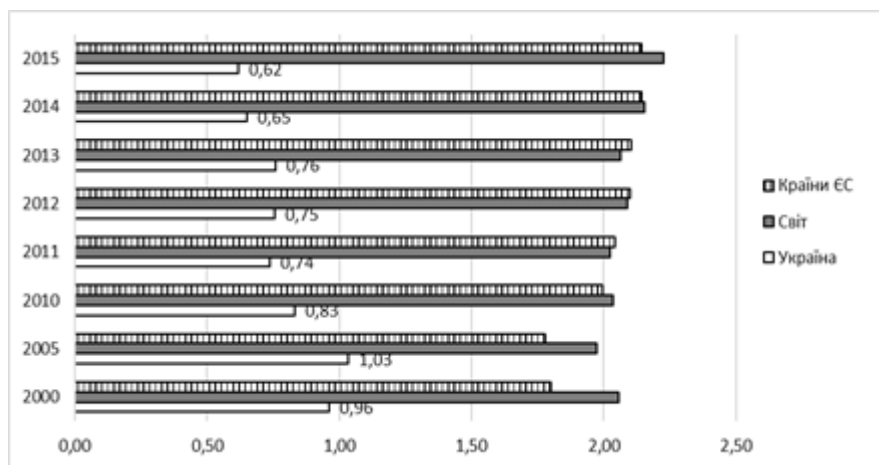


Рис. 2.7. Частка витрат на дослідження і розробки у ВВП: порівняння України, країн ЄС та середньосвітового значення, 2000-2015 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [194].

Питання не лише в тому, що Україна програє європейським та іншим розвиненим країнам за показником частки витрат на дослідження і розробки

у ВВП країни. Дуже загрозовою є тенденція до збільшення відставання нашої країни. Про це свідчить динаміка показника, наведеного на рис. 2.8. Якщо у 2000 році різниця між Україною та країнами Європейського Союзу за даним показником складала 0,84 %, то в 2015 році вона зросла до 1,53 %. Це саме стосується різниці із середньосвітовим значенням.

Тобто, з одного боку, Україна намагається нарощувати інноваційний потенціал [73; 74] (велику роль у цьому відіграє розвиток сфери інформаційних технологій і «стартап-бум»), проте для України збільшується відставання від провідних економік світу. Проблема криється в тому, що саме *великі підприємства реального сектору економіки мають бути осередками інноваційної діяльності*. Економіка України дуже гостро потребує створення інноваційних кластерів, бізнес-інкубаторів, високотехнологічних індустріальних парків, врешті – технополісів. Лише такі організаційні форми можуть дати поштовх інноваційному розвитку економіки України. Основою мотивації великого бізнесу до інноваційної діяльності має бути вмотивований персонал. Тому особливого стратегічного значення набуває соціально-економічна мотивація на великих підприємствах реального сектору економіки, а також у високотехнологічних секторах сфери послуг.

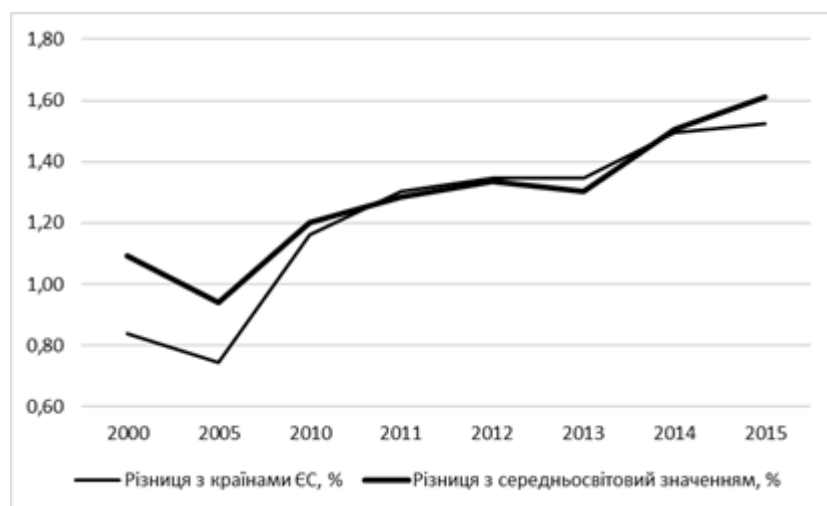


Рис. 2.8. Розриви показника України щодо частка витрат на дослідження і розробки у ВВП у порівнянні з країнами ЄС та середньосвітовим значенням, 2000-2015 роки, %

Джерело: побудовано автором на основі [194].

Досліджуючи зовнішні конкурентні перешкоди соціально-економічної мотивації персоналу вітчизняних підприємств, неможливо обійти увагою дуже авторитетний міжнародний індекс – *Глобальний індекс конкурентоспроможності*. Станом на 2017 рік наша держава обіймала 81 позицію серед 137 країн, отримавши 4,11 бали (рис. 2.9). Згідно даного індексу найнижчу оцінку для України отримали «державні закупівлі високотехнологічної продукції» (96 місце), «витрати компаній на дослідження і розробки» (76 місце) та «співпраця університетів і промисловості у дослідженнях та розробках» (73); найвищу оцінку присвоєно показнику «наявність вчених та інженерів» [124]. Розуміємо, що останній «позитивний» критерій не є визначальним, адже кількісний вимірник наукового середовища України не трансформований в якісні результати дослідницької діяльності.

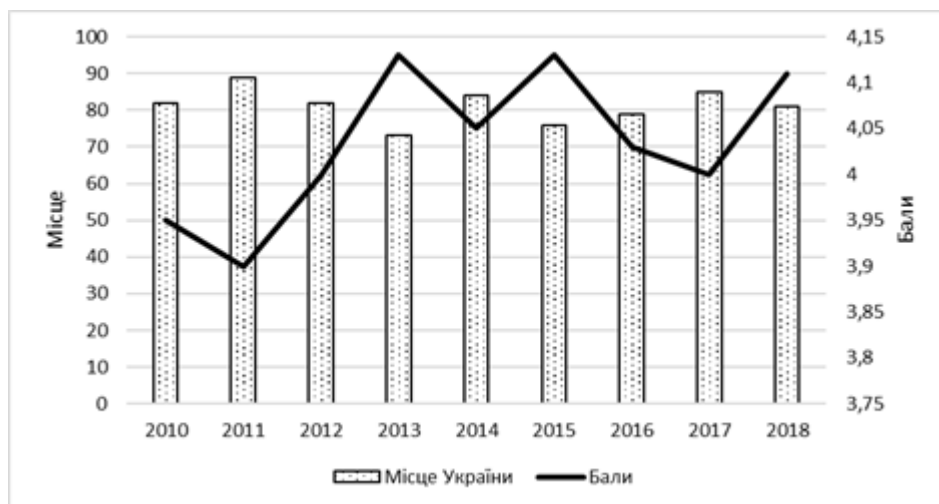


Рис. 2.9. Місце і бали України згідно Глобального індексу конкурентоспроможності, 2010-2018 роки

Джерело: побудовано автором на основі [197].

У принципі бальна оцінка України згідно Глобального індексу конкурентоспроможності є зростаючою. Проте, це недостатній тренд для відчутних інноваційних ефектів щодо національної економіки. Це посилює значення дієвої соціально-економічної мотивації персоналу для розвитку інноваційного потенціалу країни з відображенням на економічних результатах. Наразі ж незадовільна ситуація щодо інноваційної діяльності в Україні у порівнянні до розвинених держав призвела до відходу від

індустріального типу економіки з посиленням значення сільськогосподарського виробництва. Демотивація бізнес-середовища до інноваційної діяльності призвела до ситуації, коли експорт високотехнологічної української продукції становить 7,2 % загального експорту промислових товарів; обнадійливими виглядають тенденції підвищення цього показника: з 2011 року на 2,9 %, разом з тим, відставання від нових індустріальних країн усе ще вражаюче – у 3-9 разів [124].

Таким чином, зовнішні конкурентні розриви України в інноваційному плані є дуже серйозними. Щоб їх послабити, менеджмент компаній повинен розуміти необхідність проведення системної роботи з мотивації персоналу до інноваційної діяльності. Лише це забезпечить *довгострокові перспективи діяльності підприємства в умовах глобальної конкуренції*.

Помітні розриви України з провідними державами світу в інноваційному плані спричинені слабшим рівнем розвитку національної економіки. Основним індикатором тут є *ВВП на душу населення*. Це один з тих показників, які входять у розрахунок Індексу людського розвитку ПРООН. На рис. 2.10 видно, що Україна за показником ВВП на душу населення поступається розвинутим європейським державам у декілька раз: Норвегії – у 8,5, Швейцарії – у 7,2, Нідерландам – у 6,2. Розрив з сусідньою Польщею склав у 2016 році 3,4 рази.

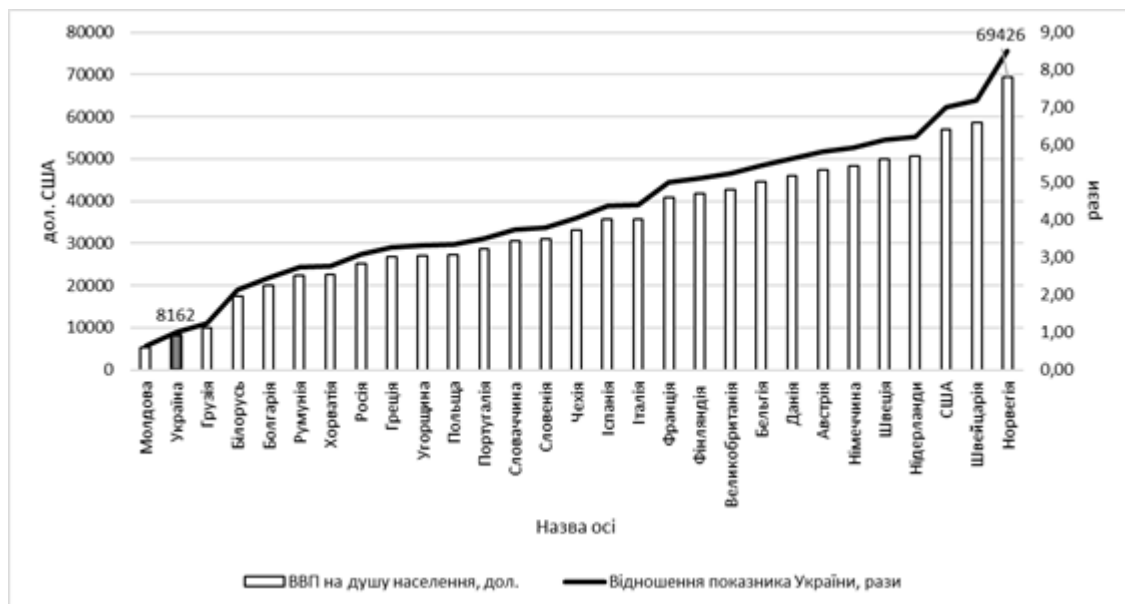


Рис. 2.10. ВВП на душу населення в Україні, Європі та США, 2016 рік

Джерело: побудовано автором на основі [158].

Як зазначалось вище, показник ВВП на душу населення формує *Індекс людського розвитку*. Даний індикатор є дуже важливим. Він відображає розширення свободи людства таким чином, щоб кожна людина могла здійснювати такий вибір, який вона сприймає цінним для себе [186].

Відомо, що індикаторами визначення людського розвитку є тривалість життя при народженні (демографічна компонента), середня й очікувана кількість років навчання (освітня компонента) та ВВП на душу населення (економічна компонента).

Згідно Індексу людського розвитку наша країна входить у групу країн з високим рівнем розвитку, набравши у 2015 році 0,743 бали, коли середній показник у групі складав 0,746 бали. На рис. 2.11 відображено динаміку місця і балів Індексу людського розвитку для України. За період з 2000-х років бальна оцінка України коливалась у межах 0,710 – 0,788 (2005 рік – максимальне значення). Останні роки характеризуються невизначеною динамікою. Однак це все одно вищий рівень, аніж у 2010 році.

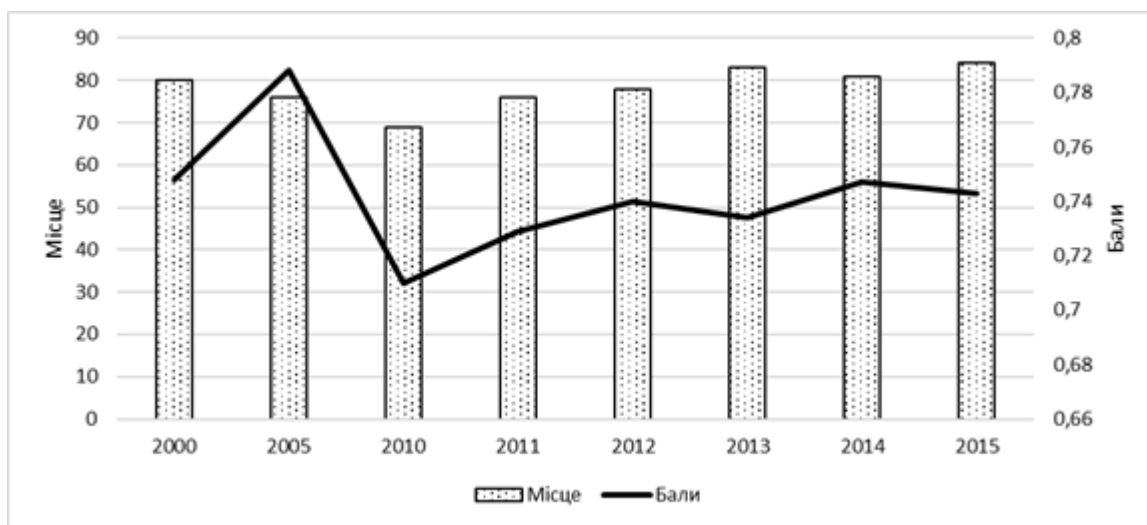


Рис. 2.11. Місце і бали України згідно Індексу людського розвитку, 2010-2015 роки

Джерело: побудовано автором на основі [186].

Порівняно високий рейтинг Україні в Індексі людського розвитку забезпечує освітня компонента. За очікуваною кількістю років навчання наша країна отримала 15,3 бали, коли для групи країн з дуже високим рівнем

розвитку даний показник складає стільки ж, а для групи країн з високим рівнем, коди входить наша держава, – 13,8 бали. Так само, помітне переважання для України виявлене за показником середньої кількості років навчання. Разом з тим, за показником ВВП на душу населення Україна входить у групу країн з низьким рівнем розвитку. Нерозвинута економічна компонента засвідчує, що *високий демографічний та освітній потенціал населення України не трансформуються в результати економічного розвитку.*

Відносно соціально-економічної мотивації персоналу така ситуація підсилює значення соціальної складової мотиваційних впливів. Тимчасова відсутність достатніх фінансових активів для економічної мотивації дозволяє суб'єктам бізнесу переорієнтовувати основі стимули на соціальні. Однак таке домінування може давати лише тимчасовий ефект. Все ж основою дієвої мотивації персоналу має бути *гідна оплата праці*. За показником середньомісячної заробітної плати наша держава посідає найнижчу позицію на європейському континенті після Молдови. Відставання від країни-лідера Швейцарії складає 17 разів, сусідніх Польщі і Словаччини – 3,4 рази, Румунії і Угорщини – 2,5 рази (рис. 2.12). Така різниця породжує зовнішні конкурентні перешкоди соціально-економічної мотивації персоналу в частині застосування економічних методів. Знову ж таки, за таких обставин має більш ефективно застосовуватись інструментарій соціальної складової мотивації, однак це дасть лише тимчасовий ефект. У стратегічній перспективі в Україні важливо піднімати рівень заробітної плати, принаймні її офіційний показник.

У плані соціальної мотивації Україна також програє розвиненим державам, зокрема ЄС, щодо матеріально-технічного забезпечення робочих місць. Якість робочого місця в Україні і Європі є абсолютно різною. Тому соціальна складова мотивації персоналу може бути затратна в частині організації робочого місця, особливо яке б надавало можливості інноваційної діяльності. Це довгострокові інвестиції підприємств. І важливо, щоб вітчизняний бізнес був мотивований здійснювати такі витрати.

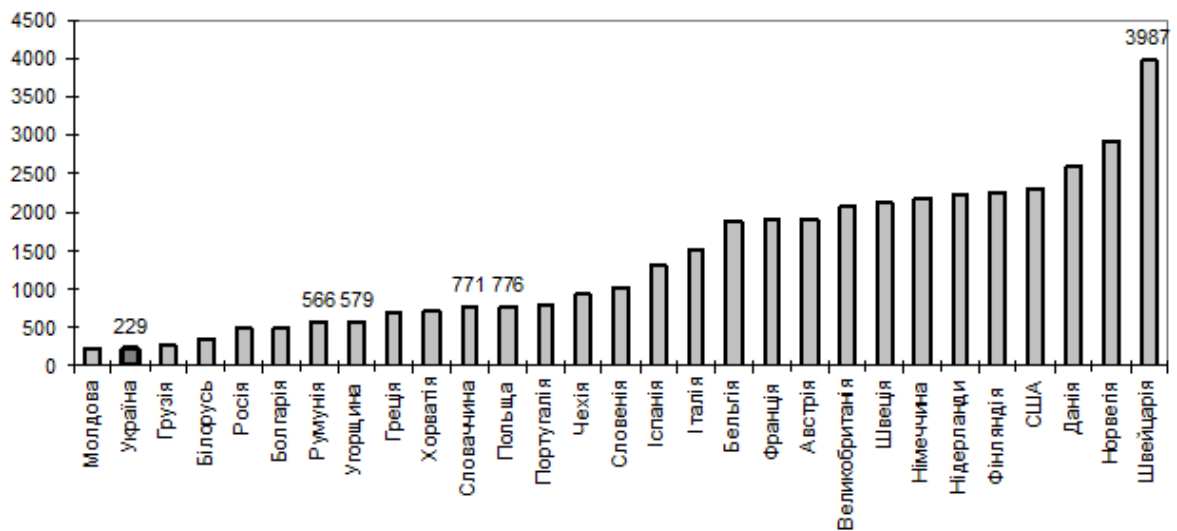


Рис. 2.12. Середньомісячна заробітна плата в Україні, Європі та США, 2017 рік, євро

Джерело: побудовано автором на основі [193].

Отже, не викликає жодних сумнівів, що за зовнішніми конкурентними порівняннями наша країна програє за багатьма позиціями. Але це критичний бік справи. Якщо мислити глобально, наша держава розташована у європейському високорозвинутому економічному просторі. Геополітичні протистояння породжують ту ситуацію, в якій перебуває українська економіка зараз. Проте, Україна зберігає високий інвестиційний інтерес в плані протистояння політико-економічній експансії Європи та Близького Сходу з боку Російської Федерації. Цей інтерес можна задовольняти, пропонуючи більш-менш стабільні внутрішні умови підприємницької діяльності.

Так само, як й щодо зовнішніх конкурентних перешкод, перед менеджментом вітчизняних підприємств потужним викликом є *внутрішня соціально-економічна поляризація України*, породжена різним розвитком її областей та окремих населених пунктів. Основними показниками аналізу такої поляризації є Індекс регіонального людського розвитку (методика Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України) та показники рівня оплати праці. У продовження оцінювання

зовнішніх конкурентних перешкод, внутрішні розриви рівня *середньомісячної заробітної плати* теж є суттєвими, хоча й не такими колосальними, як на міждержавному рівні. Так, відношення показника середньомісячної заробітної плати в Києві (максимальне значення) і Тернопільській області (мінімальне значення) складало у 2017 році більше 2-х разів (рис. 2.13). Зрозуміло, що вищий рівень заробітної плати в одних областях є індикатором рівня розвитку в них бізнес-середовища та присутності великого бізнесу. Як правило, це характерно для областей, що спеціалізуються на сировинно-виснажливих та екологічно небезпечних видах економічної діяльності – Донецької, Дніпропетровської, Запорізької, Миколаївської, Полтавської областей. Для них рівень середньомісячної заробітної плати є значно вищим. Питання в тому, чи цей показник корелює з Індексом регіонального людського розвитку, про що буде йти мова нижче.

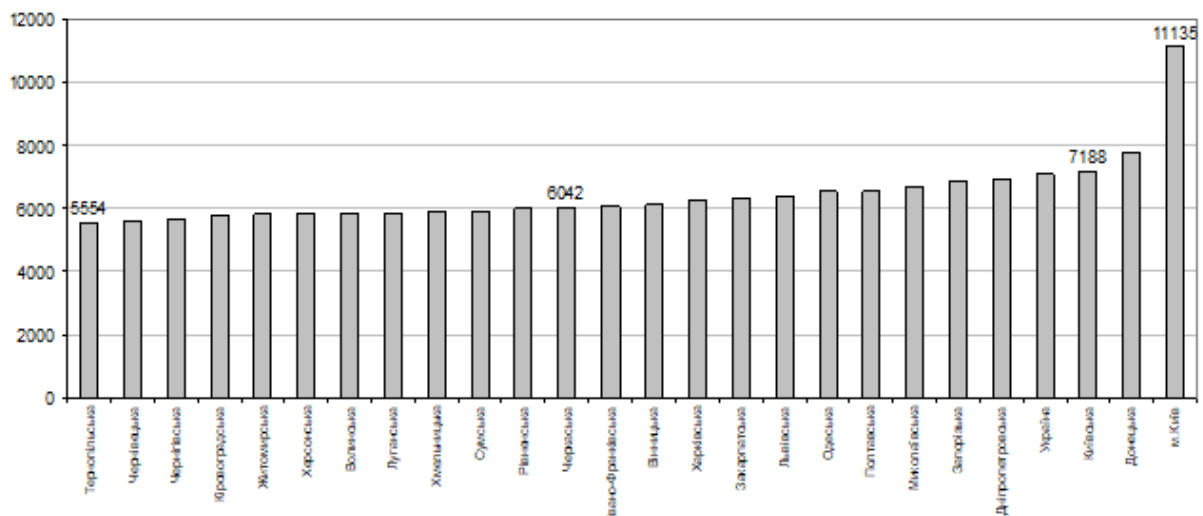


Рис. 2.13. Середньомісячна заробітна плата в регіонах України, 2017 р., грн.

Джерело: побудовано автором на основі [37].

Знову ж таки, ті області, де рівень оплати праці менший, змушені «боротись» за кваліфікованих працівників та вживати додаткових заходів проти відтоку кадрів. Тимчасовим вирішенням проблем мотивації є соціальний інструментарій. Для особи завжди стримуючим чинником міграції – як внутрішньої, так і зовнішньої, є місце проживання, соціальні

зв'язки, які з ним пов'язані. Різні люди відзначаються різним рівнем мобільності. Якщо суб'єкти бізнесу регіонів з нижчим рівнем оплати праці будуть ефективно застосовувати соціальний інструментарій, це дозволить частково вирішити проблему кадрового голоду і міграційних втрат.

Внутрішню соціально-економічну поляризацію в Україні посилюють проблеми *міжгалузевих та міжпрофесійних розривів за рівнем оплати праці* (табл. 2.4). Така ситуація породжує недобросовісне конкурентне середовище на ринку праці та провокує необґрунтовану освітньо-кваліфікаційну концентрацію для окремих сфер. В умовах вищого рівня оплати праці певні галузі і посади є привабливими. Однак на перспективу ринок може зіткнутись з проблемою надлишку певних професійних груп, що поглибить його диспропорції.

Таблиця 2.4

Міжгалузеві, міжпрофесійні та міжпосадові розриви за розміром середньомісячної заробітної плати в Україні, 2018 р.

Міжгалузеві розриви	
Сфера зайнятості з найвищим рівнем оплати праці – фінансова та страхова діяльність (15751 грн.)	Сфера зайнятості з найнижчим рівнем оплати праці – поштова та кур'єрська діяльність (4790 грн.)
Сфера зайнятості у промисловості з найвищим рівнем оплати праці – виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (16193 грн.)	Сфера зайнятості у промисловості з найнижчим рівнем оплати праці – водопостачання; каналізація, поводження з відходами (5958 грн.)
Фахівці галузі інформаційних технологій з найвищим рівнем оплати – програмний директор (5000 дол. США)	Фахівці галузі інформаційних технологій з найнижчим рівнем оплати – молодший інженер-програміст (900 дол. США)
Міжпрофесійні розриви	
Фахівці топ-менеджменту з найвищим рівнем оплати – фінансовий директор (35000 грн.)	Фахівці приватного менеджменту з найнижчим рівнем оплати – менеджер по роботі з клієнтами (10000 грн.)
Міжпосадові розриви	
Фахівці топ-менеджменту державних підприємств – голова правління НАК «Нафтогаз України» (2082 млн. грн.)	Фахівці топ-менеджменту сфери зайнятості «постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» (11962 грн.)
Народні депутати – Голова ВРУ (20400 грн.), Голова комітету, фракції (17850 грн.)	Працівники апарату органів місцевого самоврядування – староста (6600 грн., якщо чисельність населення до 15 тис. осіб), державний реєстратор (4400 грн.)

Джерело: узагальнено автором за статистичними даними.

Внутрішні конкурентні перешкоди з погляду диференціації рівня розвитку різних регіонів України доволі комплексно відображає *Індекс*

регіонального людського розвитку. За розрахунками науковців Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, найвищий рівень даного інтегрованого показника мають Харківська, Чернівецька, Закарпатська, Львівська і Запорізька області [36]. Даний індикатор є комплексним та включає широкий перелік показників за окремими групами. У публікації О. Макарової можна знайти розрахунки міжрегіональної варіації часткових індексів за окремими аспектами людського розвитку [81, с. 46]:

- для соціального середовища – 23,2;
- для добробуту – 16,8;
- для комфортного життя – 12,8;
- для гідної праці – 6,6;
- для відтворення населення – 4,2;
- для освіти – 3,8.

Бачимо, що умови праці є приблизно однорідними. Інше питання – соціальне середовище (інфраструктура) та добробут (можливість отримання належних доходів). Це знову ж таки піднімає вагомість економічної складової мотивації персоналу. Незважаючи на ресурсні можливості роботодавця, бізнес розвиненіших областей є більш спроможним та змушений у високих конкурентних умовах використовувати економічні мотиви ефективної праці.

У переліку багатьох перешкод формування ефективної соціально-економічної мотивації персоналу підприємств лежить проблема порушення умов *гідної праці, що руйнує інноваційну наслідковість мотиваційних впливів*. Щоб підтвердити дану гіпотезу, доцільно розрахувати кореляцію впливу умов гідної праці та показників, що відображають економічні, інноваційні та мотиваційні результати.

У підборі показників гідної праці вважаємо доречним звернутись до авторитетної та багаторічно апробованої методики розрахунку Індексу регіонального людського розвитку, яка включає 33 показники за блоками [137, с. 11]: відтворення населення; соціальне становище; комфортне життя;

добробут; гідна праця; освіта.

Індекс гідної праці розраховується на основі показників: рівень зайнятості населення (частка зайнятих серед населення 18-65 років), %; рівень безробіття (частка безробітних серед населення 18-65 років), %; частка працівників, які отримують зарплату менше 1,5 прожиткових мінімумів, %; частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, %; співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати, одиниць; рівень охоплення соціальним страхуванням (частка застрахованих осіб у зайнятому населенні), % [137; 81].

Для аналізу впливу гідної праці на економічні, інноваційні та мотиваційні результати діяльності підприємств, нами було підібрано показники для розрахунку індексів у *регіональному розрізі для України за 2017 рік*:

1) результуючий індекс, який відображає економічні показники діяльності підприємств: обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн. грн.; чистий прибуток (збиток) підприємств, млн. грн.; частка підприємств, які отримали прибуток, %; обсяги експорту, тис. дол. США;

2) інноваційний індекс, який відображає інноваційні результати діяльності: загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність, тис. грн.; обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн.; кількість інноваційно активних підприємств, одиниць;

3) мотиваційний індекс, який відображає практику і наслідки мотивації населення: витрати на персонал на підприємствах, млн. грн.; витрати на оплату праці, млн. грн.; середня заробітна плата, грн.; наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн.

Складові індексів розраховувались за формулою індексу регіонального розвитку в класичному вигляді, так як калібровані значення для цих показників не визначені:

$$x_i = \frac{x - \min(x)}{\max(x) - \min(x)} \quad (2.1),$$

де x_i – обчислюваний частковий індекс показника; x – його поточне значення; $\min(x)$, $\max(x)$ – його відповідні мінімальне та максимальне значення.

Значення індексу (I) розраховувалось як середнє геометричне з часткових показників:

$$I = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n I_i} \quad (2.2),$$

де I_i – часткові індекси та n – їх кількість.

Вихідні та нормалізовані значення показників з розрахованими індексами відображено в Додатку А. У табл. 2.5 наведено значення часткових індексів та індексу гідної праці з методики розрахунку Індексу регіонального людського розвитку. Не було розраховано індекси для Донецької і Луганської областей, так як індекс регіонального людського розвитку для них не рахується в силу специфічних конфліктних умов.

Таблиця 2.5

Результати розрахунків результуючого, інноваційного, мотиваційного індексів та індексу гідної праці за регіонами України, 2017 рік

	Інноваційний індекс	Результуючий індекс діяльності підприємств	Мотиваційний індекс	Індекс гідної праці згідно ІРЛР
1	2	3	4	5
Вінницька	0,122284822	0,258855	0,141127	0,4717
Волинська	0,05831028	0,143238	0,131379	0,4545
Дніпропетровська	0,386695193	0,73609	0,826557	0,5159
Житомирська	0,028115217	0,093857	0,045115	0,4846
Закарпатська	0,060806666	0,138072	0,09776	0,5731
Запорізька	0,73830084	0,461435	0,477148	0,4795
Івано-Франківська	0,073308717	0,147983	0,097449	0,4904
Київська	0,297272055	0,355387	0,624651	0,5479
Кіровоградська	0,163652407	0,132348	0,062058	0,464
Львівська	0,295851114	0,216199	0,425415	0,5137
Миколаївська	0,12905468	0,249663	0,292813	0,4887
Одеська	0,117170784	0,299484	0,371791	0,5178
Полтавська	0,108251929	0,312876	0,286006	0,4739
Рівненська	0,195121951	0,033457	0,134731	0,4434
Сумська	0,211639523	0,130345	0,216931	0,4723
Тернопільська	0,057422746	0,092116	0,040196	0,4518
Харківська	0,690095764	0,128721	0,513833	0,5431
Херсонська	0,062926196	0,076922	0,059089	0,5008

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Хмельницька	0,022875633	0,139452	0,076503	0,4771
Черкаська	0,130731952	0,212815	0,21662	0,4674
Чернівецька	0,011156602	0,109242	0,109242	0,5226
Чернігівська	0,077351985	0,144895	0,109242	0,4751

Джерело: розраховано автором за статистичними даними.

Згідно розрахованих індексів доцільно проаналізувати *регіональну специфіку взаємовпливу умов гідної праці та її мотивації на результати підприємницької та інноваційної діяльності*. Одним з прийнятних методів для цього є кластерний аналіз. Від дозволяє згрупувати регіони за різними показниками та виявити проблемні узгодження економічних, інноваційних та мотиваційних індикаторів.

Для кластерного аналізу нами застосовано метод Уарда в пакеті Statistica 12. Кількість кластерів визначено методом кам'янистого осипу. Перед застосуванням методу дані було нормалізовано (Додаток Б).

Для гідної праці встановлено 4 кластери (рис. 2.14, Додаток В):

- 1-й кластер: Харківська, Київська, Львівська, Одеська, Миколаївська, Івано-Франківська області;
- 2-й кластер: Полтавська, Запорізька, Дніпропетровська області;
- 3-й кластер: Чернівецька, Закарпатська, Херсонська області;
- 4-й кластер: Рівненська, Чернігівська, Сумська, Житомирська, Волинська, Вінницька, Черкаська, Тернопільська, Хмельницька, , Кіровоградська області.

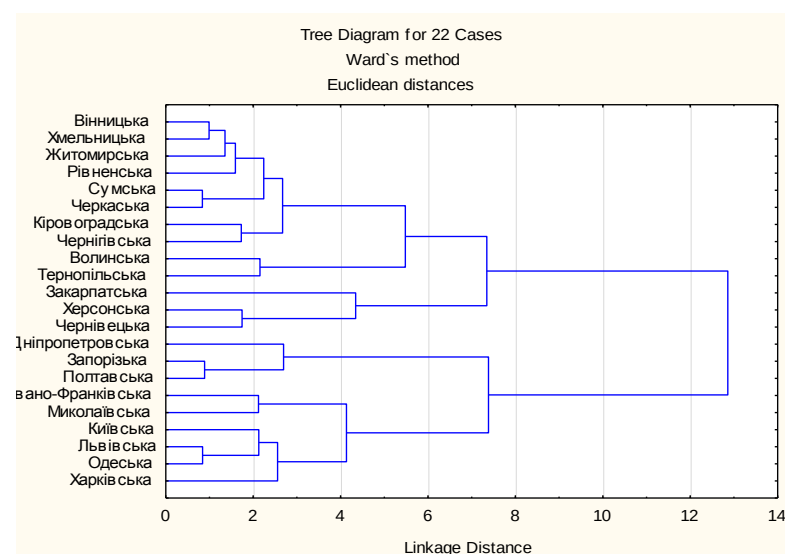


Рис. 2.14. Кластерний аналіз регіонів України за індексом гідної праці, 2017 рік

Джерело: розраховано автором за статистичними даними.

Для діяльності підприємств встановлено 3 кластери (рис. 2.15, Додаток В):

- 1-й кластер (високий): Дніпропетровська область;
- 2-й кластер (середній): Харківська, Львівська, Чернівецька, Рівненська, Чернігівська, Сумська, Житомирська, Волинська області;
- 3-й кластер (низький): Вінницька, Черкаська, Закарпатська, Миколаївська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Запорізька, Київська, Одеська, Полтавська області.

Для інноваційної діяльності кількість кластерів складає 3 (рис. 2.16, Додаток В):

- 1-й кластер (високий): Дніпропетровська, Харківська, Запорізька області;
- 2-й кластер (середній): Київська, Львівська, Одеська, Полтавська області;
- 3-й кластер (низький): Чернівецька, Рівненська, Чернігівська, Сумська, Житомирська, Волинська, Вінницька, Черкаська, Закарпатська, Миколаївська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Івано-Франківська, Кіровоградська області.

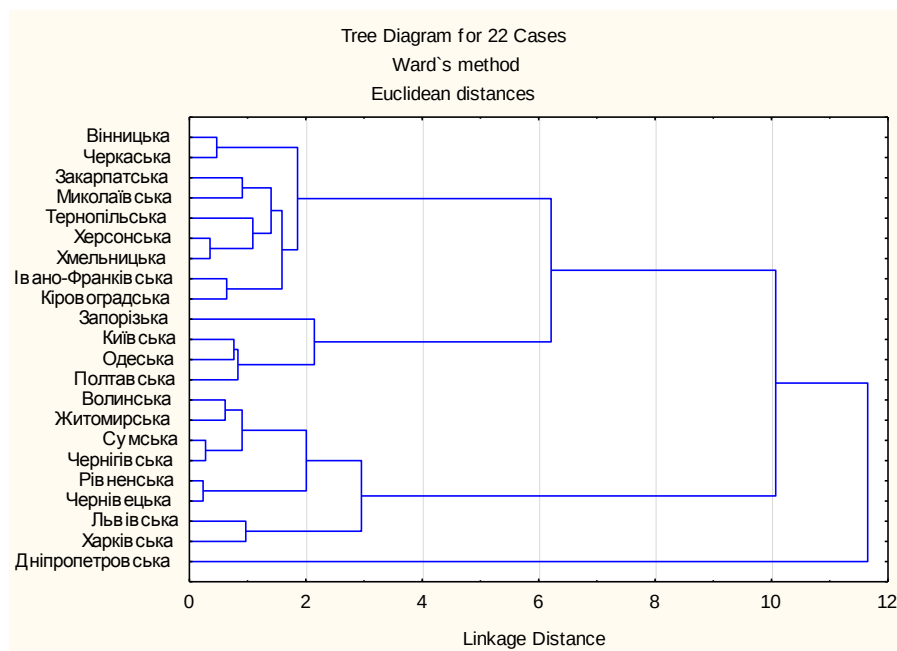


Рис. 2.15. Кластерний аналіз регіонів України за результуючим індексом, 2017 рік

Джерело: розраховано автором за статистичними даними.

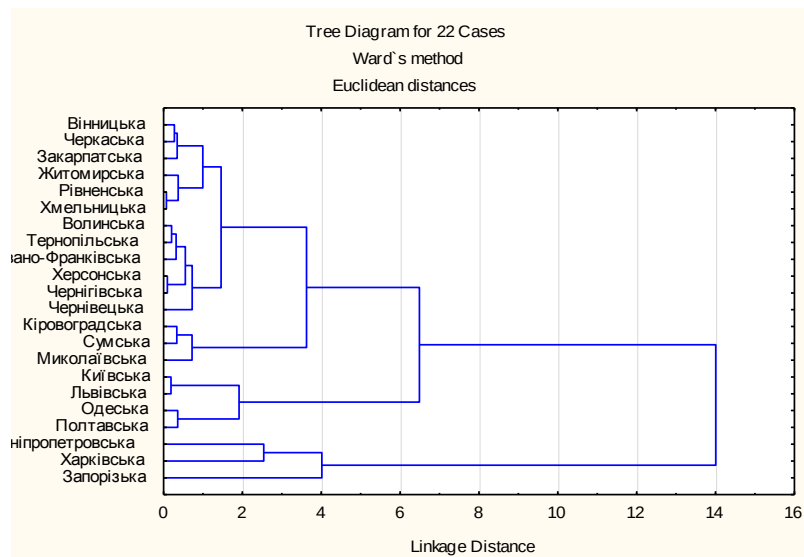


Рис. 2.16. Кластерний аналіз регіонів України за інноваційним індексом, 2017 рік

Джерело: розраховано автором за статистичними даними.

Для показників мотивації кількість кластерів встановлено теж 3 (рис. 2.17, Додаток В):

- 1-й кластер (високий): Київська, Львівська, Одеська, Полтавська, Запорізька, Миколаївська області;
- 2-й кластер (середній): Дніпропетровська, Харківська області;
- 3-й кластер (низький): Чернівецька, Рівненська, Чернігівська, Сумська, Житомирська, Волинська, Вінницька, Черкаська, Закарпатська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Івано-Франківська, Кіровоградська області.

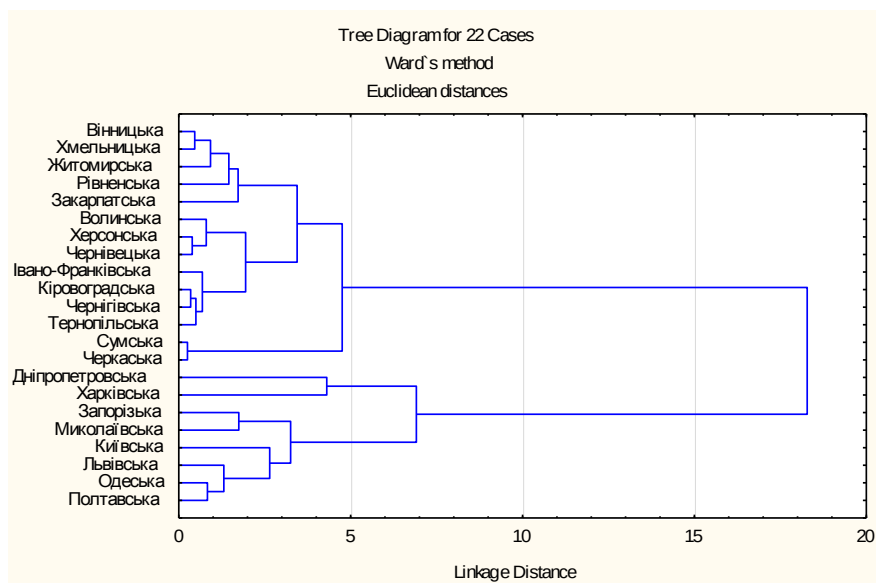


Рис. 2.17. Кластерний аналіз регіонів України за мотиваційним індексом, 2017 рік

Джерело: розраховано автором за статистичними даними.

У табл. 2.6 наведено значення показників з розподілом на кластери, що підтверджує рівень розвитку за обраними параметрами різних областей. Особливий інтерес за результатами кластерного аналізу викликає Черкаська область (на прикладі якої в п. 2.3 буде проведено експертне опитування). На основі сформованих кластерів очевидним є те, що регіон належить до числа аутсайдерів з частково збереженим інноваційним потенціалом, який в умовах занепаду промисловості практично вичерпаний та потребує кардинальної трансформації.

Таблиця 2.6

Результуюча таблиця значень показників в кластерах регіонів України, 2017 рік

	Значення в кластерах		
	Показник діяльності підприємств	Показник інноваційної діяльності	Показник мотивації персоналу
Вінницька	низький	низький	низький
Волинська	середній	низький	низький
Дніпропетровська	високий	високий	середній
Житомирська	середній	низький	низький
Закарпатська	низький	низький	низький
Запорізька	низький	високий	високий
Івано-Франківська	низький	низький	низький
Київська	низький	середній	високий
Кіровоградська	низький	низький	низький
Львівська	середній	середній	високий
Миколаївська	низький	низький	високий
Одеська	низький	середній	високий
Полтавська	низький	середній	високий
Рівненська	середній	низький	низький
Сумська	середній	низький	низький
Тернопільська	низький	низький	низький
Харківська	середній	високий	середній
Херсонська	низький	низький	низький
Хмельницька	низький	низький	низький
<i>Черкаська</i>	<i>низький</i>	<i>низький</i>	<i>низький</i>
Чернівецька	середній	низький	низький
Чернігівська	середній	низький	низький

Джерело: розраховано автором за статистичними даними.

Згідно показників, які було включено до розрахунку індексів, визначено також кореляцію та впливи. Виявлено найтісніший *кореляційний зв'язок* для наступних показників:

- рівень охоплення соціальним страхуванням (частка застрахованих осіб у зайнятому населенні), %, корелює з інноваційною діяльністю підприємств – 0,52;
- частка працівників, які отримують зарплату менше 1,5 прожиткових мінімумів, %, корелює з індексом діяльності підприємств – 0,55;
- співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати, одиниць, корелює з індексом діяльності підприємств – 0,68;
- рівень охоплення соціальним страхуванням (частка застрахованих осіб у зайнятому населенні), %, корелює з індексом діяльності підприємств – 0,71;
- рівень охоплення соціальним страхуванням (частка застрахованих осіб у зайнятому населенні), %, корелює з індексом мотивації – 0,67;
- співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати, одиниць, корелює з індексом мотивації 0,7;
- рівень безробіття (частка безробітних серед населення 18-65 років), %, корелює з індексом мотивації – 0,63;
- рівень зайнятості населення (частка зайнятих серед населення 18-65 років), %, корелює з індексом мотивації – 0,54.

Розуміння такого зв'язку дозволяє прямо регулювати окремі сфери економічної діяльності та зайнятості задля покращення умов підприємництва і мотивації праці.

Отже, перешкоди соціально-економічної мотивації можуть виникати як у міждержавному, так і міжрегіональному (внутрішньому) вимірі. Вони посилюють свої впливи в умовах *ціннісних деформацій* (група ціннісних перешкод, визначена в табл. 2.2 п. 2.1). При низькому рівні добробуту населення, в Україні основним мотивуючим фактором працівників залишається отримання гарантованої заробітної плати; саме тому вітчизняні керівники, як правило, розглядають систему мотивації як інструмент, що базується на персональних виплатах працівнику, тобто процес мотивації зводиться лише до використання матеріальних методів [15, с. 10]. У той же

час, важливо, щоб соціально-економічна мотивація персоналу була спрямована на підвищення соціального значення (ролі, престижу) праці в цілому, окремих посад і професій. В Україні дуже негативною ціннісною деформацією є падіння соціального престижу праці, яке почалося в другій половині 90-х років ХХ ст. Про це пише Д. Богиня: на перші місця переважно почали виступати умови й оплата праці, а потім уже вільний час і можливість зайнятися справою до душі; творча праця і розвиток здібностей з престижних перемістились на останні місця; ці показники характеризують оцінку мотивації праці на початку ринкових перетворень, в той час, як у 90-ті роки криза трудової мотивації значно розширилась і охопила не тільки процес праці, але й інші сфери соціального розвитку [8, с. 7].

Таким чином, у контексті реагування на ціннісні перешкоди, соціально-економічна мотивація персоналу має бути спрямована на формування (відновлення) престижу праці, її результатів та, що головне, присутності в них інноваційної складової.

Узагальнюючи викладені вище положення щодо перешкод соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах України, доходимо до наступного висновку: у випадку конкурентних програшів території, де здійснює свою діяльність суб'єкт бізнесу, він має посилювати соціальний інструментарій мотивації у короткостроковій перспективі. Натомість, бізнес більш розвинених територій має більші можливості застосування економічних методів мотивації. Однак в умовах задоволення матеріальних потреб працівників їх ефект буде послаблюватись. Тому соціальний мотиваційний вплив для них набуває ознак боротьби за кращого фахівця (табл. 2.7).

Отже, аналіз перешкод соціально-економічної мотивації персоналу підприємств підтверджує можливість адаптації до них та коригування їх впливу, однак у довгостроковій перспективі та за умов консолідації зусиль суб'єктів бізнесу. Кожен суб'єкт бізнесу є специфічним. Відрізняється також його менеджмент та практика мотивації персоналу.

Таблиця 2.7

Специфіка соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах залежно від рівня розвитку території, де вони здійснюють діяльність

Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства, що перебуває у:	
а) менш розвинених просторових масштабах (країні/регіоні)	б) більш розвинених просторових масштабах (країні/регіоні)
<i>Короткостроковий ефект</i>	
Активізація соціальної складової в умовах браку фінансових ресурсів	Можливості диференціації економічних методів впливу в умовах високої конкуренції
<i>Довгостроковий ефект</i>	
Кадрові втрати за умов збереження відстаючих позицій <i>або</i> Збереження кадрів в умовах покращення стану	Диференціація соціальних методів впливу в умовах задоволення матеріальних потреб працівників

Джерело: розроблено автором.

Однак важливо поширювати концепцію соціально-економічної мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах з орієнтацією на ефективну працю з ознаками інноваційності. Лише за таких умов є шанси виходу економіки України на інноваційний рівень розвитку провідних країн світу. Дуже важливо, окрім аналізу умов середовища соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах України (передумов і перешкод) виявляти особливості мотиваційної практики на конкретних підприємствах. Тому методичні основи дослідження соціально-економічної мотивації слід доповнити соціологічними оцінками, що буде описано в наступному підрозділі.

2.3. Дієвість соціально-економічної мотивації персоналу в соціологічній оцінці (на прикладі підприємств Черкаської області)

Дієвість соціально-економічної мотивації оцінити доволі складно. У теорії вона відображає здатність ефективно та результативно впливати на мотиваційний об'єкт, про що йшлося в п. 2.1. У контексті даного

дослідження ефективність або результативність впливу відображає ефективна праця, яку доцільно аналізувати з погляду спроможності персоналу створювати інновації.

Складність дослідницького об'єкту, – дієвості соціально-економічної мотивації, диференціює методику аналізу. Вона може включати (поєднувати) два способи:

– *соціологічний*:

а) використання анкети для експертного опитування управлінських кадрів щодо практики соціально-економічної мотивації та оцінювання її наслідків;

б) використання анкети для опитування персоналу з порівнянням результатів відповідей на питання щодо практики соціально-економічної мотивації управлінських кадрів і працівників;

– *аналітичний* – розрахунок ефективної праці на підприємствах з включенням показників, які б відображали витрати і наслідки мотивації. Особлива увага має бути зосереджена на показниках розміру і динаміки заробітної плати, використання робочого часу й практики неповної зайнятості. Також важливо врахувати показники кар'єрного росту (тривалість перебування на одній посаді).

Оскільки вітчизняні суб'єкти бізнесу не відображають у звітності реальні показники оплати праці та результатів діяльності, то практична апробація аналітичного способу оцінювання дієвості соціально-економічної мотивації персоналу наразі є невиправданою. Через це пропонуємо соціологічний підхід оцінювання шляхом експертного опитування управлінських кадрів.

У даному дослідженні буде висвітлено методику та результати її апробації щодо з'ясування думки управлінських кадрів (менеджменту вищої, середньої і низової ланки) щодо передумов, перешкод, практики та наслідків соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах (Додаток Д).

Інша частина дослідження може передбачати опитування працівників за

блоком питань практики соціально-економічної мотивації на підприємстві. У такий спосіб можна виявити:

- об'єктивність відповідей управлінських кадрів (щоб не було суб'єктивного завищення оцінки практики соціально-економічної мотивації);
- розуміння працівниками менеджерської ланки потреб та очікувань підпорядкованого персоналу.

Згідно розробленої анкети, навесні 2017 року, було проведене експертне опитування менеджерів підприємств Черкаської області (Додаток Е). Отримані результати слід співставляти з результатами аналізу офіційних статистичних даних. Нижче описано найбільш вагомий результати опитування.

Черкаську область було обрано з огляду її економічної специфіки. Область має індустріально-аграрну спеціалізацію, що формує сприятливі передумови для її становлення як інноватора економіки України. Разом з тим, занепад промисловості та екстенсивність сільського господарства відкидає регіон з числа передових у національній економіці. Такі обставини підвищують роль бізнесу, який, через механізм соціально-економічної мотивації персоналу, спроможний трансформувати ефективне використання інтелектуально-трудового потенціалу в інноваційні результати праці.

Наразі Черкаська область займає позиції в Україні на рівнях середньому і нижче середнього. Візією Стратегії розвитку Черкаської області на період до 2020 року декларовано, що Черкащина – колыска українського державотворення, край багатий історико-культурною спадщиною, знаний в Україні та за її межами регіон, що слугує майданчиком для вільної реалізації різноманітних бізнес-проектів та обміну досвідом провідних спеціалістів у багатьох галузях економіки; це територія особистісного розвитку та самореалізації жителів області, яка створює умови для комфортного проживання, високооплачуваної праці та безпечного відпочинку всіх краян [125]. Таким чином, у Стратегії закладаються пріоритети розвитку бізнес-середовища, що сприяє розвитку людського капіталу через створення сприятливих умов праці з пріоритетом високого рівня заробітної плати.

Черкаська область займає 8 місце в Україні за ВРП (показник 2016 року), що є доволі високим значенням, 10 місце за обсягом реалізованої промислової продукції (січень-вересень 2018 року), 11 місце за кількістю підприємств (2017 рік), 13 місце за обсягами капітальних інвестицій (2017 рік). Що стосується ринку праці, то станом на 2017 рік область займала 6 місце в Україні за рівнем економічної активності та рівнем зайнятості населення, 15 місце за рівнем безробіття. Разом з тим, область займає лише 13 позицію за розміром середньомісячної заробітної плати і 16 позицію за розміром середньомісячної заробітної плати за відпрацьовану годину.

Невідповідність вагомості області в основних економічних показниках України та умов оплати праці ускладнює задачу трансформації ефективного використання інтелектуально-трудоного потенціалу населення в інноваційні результати праці. Проведене експертне опитування розкриває основні проблеми дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах Черкащини. Результати мають слугувати основою для наукового обґрунтування пріоритетів покращення механізму соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах України.

У табл. 2.8 наведений опис *загальних характеристик експертів*. Це менеджери 30 підприємств Черкаської області, які представляють різне бачення мотиваційної діяльності: вагома група експертів має стаж управлінської діяльності 1-5 років (40,0 %) та більше 10 років (33,3 %). Такий розподіл дозволяє врахувати специфічні ціннісно-емпіричні підходи менеджменту та мотивації персоналу. У той же час, однаковий стаж роботи у різних керівників не означає, що в них однаковий рівень професіоналізму, оскільки досвід менеджера складається з навиків, вмінь та управлінського знання [69, с. 59]. Однак тривала управлінська діяльність експертів зі значним трудовим стажем відображає їх широкий досвід та глибинне бачення проблем мотивації персоналу.

Таблиця 2.8

**Основні характеристики опитування експертів з питань соціально-економічної мотивації персоналу підприємств
(на прикладі Черкаської області, 2017 рік)**

№ з/п	Характеристика експертів	Пропорції
1	2	3
1	Тип управлінської діяльності експерта	20,0 % – менеджер вищої управлінської ланки; 33,3 % – менеджер середньої управлінської ланки; 46,7 % – менеджер низової управлінської ланки
2	Стаж управлінської діяльності експерта	10,0 % – менше 1 року; 40,0 % – 1-5 років; 16,7 % – 6-10 років; 33,3 % – більше 10 років
3	Розмір підприємства, на якому працює експерт	50,0 % – середнє (50-250 осіб); 26,7 % – мале (10-50 осіб); 23,326,7 % – мікро- (до 10 осіб)
4	Форма власності підприємства, на якому працює експерт	46,7 % – приватна; 53,3 % – з іноземними інвестиціями
5	Прибутковість підприємства, на якому працює експерт	60,0 % – постійна; 40,0 % – в одні періоди прибуткове, в інші збиткове
6	Кількість підпорядкованого персоналу	56,7 % – менше 10 осіб; 43,3 % – від 10 до 50 осіб
7	Стать експерта	73,3 % – чол.; 26,7 % – жін.
8	Вік експерта	35,6 років (27 років – найнижчий; 49 років – найвищий)

Джерело: побудовано автором за результатами експертного опитування.

Найбільшу експертну групу формують особи, які є менеджерами низової управлінської ланки, третину – середньої управлінської ланки. Такі пропорції є прийнятними, оскільки нетоповий менеджмент є більш об'єктивним. Натомість для топ-менеджерів критеріями цінності є зростання продажів на одного працівника, загальне зростання виручки від реалізації, зростання ринкової частки і вартість підприємства на ринку капіталу [25]. Суб'єктивний інтерес до позитивної оцінки мотиваційної практики на підприємстві підвищує ймовірність завищення результатів відповідей.

У цілому експерти були обрані з числа осіб порівняно молодого віку, які відзначаються перспективним баченням подальшої стратегії розвитку підприємства, ринку праці та економіки регіону і країни загалом.

У рамках з'ясування практики соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах було визначено, які *інструменти* використовуються найчастіше. Їх рангування наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Практика використання інструментів соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах (за результатами експертного опитування, Черкаська область, 2017 рік)

Інструменти економічної мотивації, % використання	Інструменти соціальної мотивації, % використання
1. Премії, надбавки і доплати до заробітної плати (100,0 %)	1. Проведення спільних святкувань, корпоративних виїздів (93,3 %)
2. Штрафи і покарання (60,0 %)	2. Навчання, тренінги (80,0 %)
3. Базовий і мотиваційний соціальні пакети (46,7 %)	3. Сприятливі та безпечні умови праці (73,3 %)
4. Участь у прибутку (13,3 %)	4. Управління трудовою поведінкою, корпоративна культура (53,3 %)
5. Компенсація витрат на навчання (13,3 %)	5. Сприятливі умови кар'єрного зростання (46,7 %)
	6. Надання самостійності в роботі (46,7 %)
	7. Надання додаткового вільного часу (відпустки, вихідних) (46,7 %)
	8. Делегування повноважень (33,3 %)
	9. Забезпечення територіальної мобільності (проїзд до місця праці, компенсація витрат на транспорт) (33,3 %)
	10. Ефективна кооперація праці (6,7 %)
	11. «Збагачення» змісту праці (3,3 %)
	12. Запровадження гнучких графіків роботи, забезпечення дистанційним робочим місцем (0,0 %)
	13. Спонування до громадської активності (0,0 %)

Джерело: побудовано автором за результатами експертного опитування.

У групі економічних інструментів домінує преміювання та виплата надбавок до заробітної плати. Безумовно, даний інструмент дуже часто використовується, особливо в умовах тінізації виплат заробітної плати, хоча виплата премій є правом, а не обов'язком роботодавця, тому працівник не має права вимагати від нього заохочення [58, с. 115]. Існує, щоправда, проблемний бік преміювання і надбавок – суб'єктивізм. Преміювання працівників на підприємстві повинно бути організовано так, щоб розмір премій безпосередньо залежав від величини трудового внеску преміюваного працівника чи колективу у результати виробництва для заохочення високоякісної праці, ініціативи та творчого ставлення до справи [102, с. 213; 70, с. 419; 123, с. 298]. Незважаючи на ймовірні протиріччя, економічний інструмент преміювання, надбавок і доплат широко використовується, тому потребує вдосконалення.

У рангуванні інструментів економічної мотивації другу позицію займають штрафи. Цей інструмент входить до числа так званих негативних способів мотивації. В умовах низького рівня задоволення матеріальних

потреб персоналу його часте застосування є небажаним. Також слід враховувати норми трудового законодавства щодо сфер застосування штрафів. Незважаючи на специфічність даного інструменту, штрафи, через які особа не лише не отримає певної винагороди, а ще й має втратити частину свого гарантованого доходу; роблять мотивацію значно сильнішою, а покарання більш серйозним [31].

Майже половина експертів декларувала застосування соціального пакета в системі мотивації персоналу. Це позитивний аспект. Разом з тим, обмеженою є практика більш прогресивних способів економічної мотивації, що підтверджує необхідність диференціації впливу на персонал залежно від його особистісних потреб.

Більш розгорнуту групу формують інструменти соціальної мотивації. Їх можна умовно поділити за напрямками:

- корпоративної згуртованості (спільні святкування);
- розвитку персоналу (кар'єрне просування; навчання, тренінги, самостійність у роботі);
- сприятливих умов праці (безпека, комфорт; кооперація праці; режим робочого часу);
- непрямої компенсації витрат (оплата проїзду тощо).

За результатами отриманих відповідей (табл. 2.9) можемо констатувати відсутність практики щодо створення сприятливих умов праці, пов'язаних з впровадженням гнучких графіків роботи. Велику роль у цьому відіграє сфера діяльності підприємства. Якщо це виробничий суб'єкт, то гнучкі графіки роботи не завжди є прийнятними. Обов'язковою умовою застосування режиму гнучкого робочого часу є забезпечення точного обліку відпрацьованого часу, виконання встановленого виробничого завдання кожним працівником та дієвого контролю за найбільш повним і раціональним використанням робочого часу [97, с. 84]. Незважаючи на особливості використання, гнучкий робочий графік є потужним мотиватором всебічного розвитку особистості, на що має бути націлений сучасний

менеджер. Поки такий концепт не знаходить належного впровадження в системі соціально-економічної мотивації персоналу в Україні. Так само менеджмент не практикує спонукання персоналу до громадської активності. Це означає, що основна увага фокусується на залученні працівника до ефективного виконання своїх основних обов'язків.

Дуже низьким є рівень використання соціального мотиваційного інструменту – «збагачення» змісту праці. Це негативний результат, адже даний інструмент передбачає багато різних підходів. Для прикладу, це може бути: чергування видів роботи, що виконується на одному місці; тимчасове призначення на більш високу посаду; надання можливості займатися науковою працею і робити відповідну кар'єру; участь у навчанні інших, наставництві, передаванні досвіду та ін. [172, с. 81].

У ході опитування експертам було поставлено завдання дати оцінку низки важливих складових, що відображають передумови, перешкоди та наслідки соціально-економічної мотивації на підприємстві. Серед них – *оцінка рівня організації праці* (організації робочого місця, режиму робочого часу, безпеки тощо). Основна частина експертів – 33,3 %, оцінила даний критерій на середньому рівні, 26,7 % – на рівні вище середнього, 20,0 % – на рівні нижче середнього. 13,3 % експертів дуже високого оцінили організацію праці, а 6,7 % – дуже низько.

Так само експерти оцінювали *умови розвитку персоналу* (середня тривалість кількості років просування). Згідно результатів, 40,0 % експертів дали середню оцінку даного критерію, 20,0 % – на рівні нижче середнього і 20,0 % – на рівні вище середнього. Так само, як і для організації праці, 6,7 % експертів оцінили умови розвитку персоналу як дуже низькі і 13,3 % – як дуже високі. Тобто розподіл відповідей є приблизно однаковим. 73,3 % експертів зазначили, що середня тривалість просування персоналу по кар'єрних сходинках складає 1-3 роки, а 20,0 % зазначили, що обмеженість у роках взагалі відсутня. Таким чином, сучасні корпоративні умови сприяють стрімкому кар'єрному зростанню працівника. При таких умовах кар'єру

доцільно розглядати як складно організований комплекс соціально-психологічних, індивідуально зафарбованих оцінок у розумінні свого місця у соціальному просторі та об'єктивно заданих критеріїв, які визначають напрямок та розвиток активності індивіда [7, с. 56]. Тобто сам працівник є головним розпорядником власної стратегії кар'єрного просування. Від того, як він використовує свої інтелектуально-трудова потенційні задатки та як їх розвиває, залежить його поступ у соціальній ієрархії за професійною ознакою.

Суб'єктивні оцінки експертів щодо умов організації праці та розвитку персоналу доповнювались їхнім баченням *рівня задоволення працівниками* визначеними критеріями. Результати відповідей зображено на рис. 2.18.

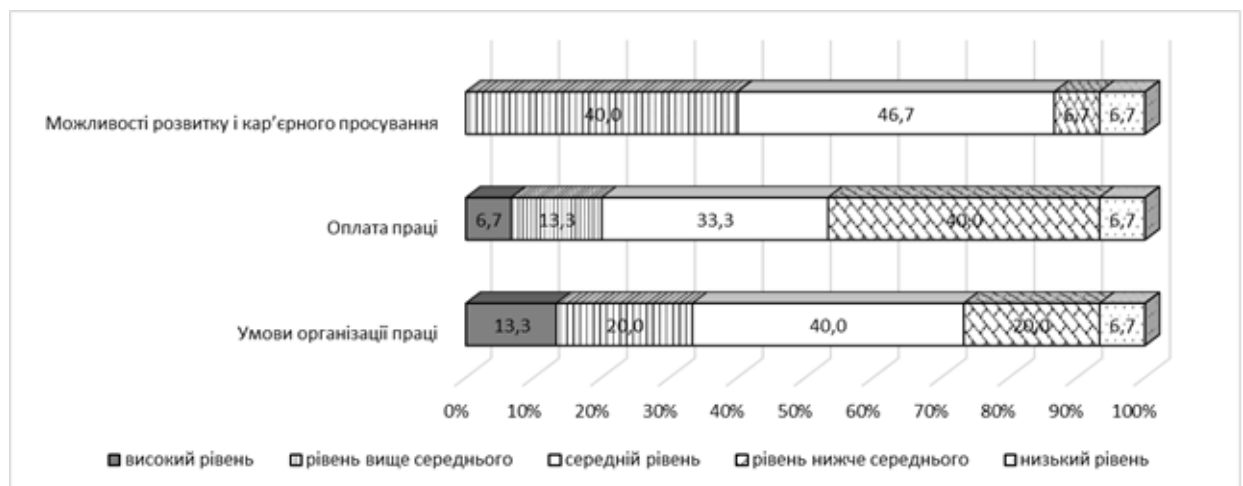


Рис. 2.18. Рівень задоволення працівниками основними мотиваторами праці, % (за результатами експертного опитування, Черкаська область, 2017 рік)

Джерело: побудовано автором за результатами експертного опитування.

У попередньому питанні 80,0 % експертів зазначили, що серед інструментів соціальної мотивації персоналу використовуються навчання і тренінги. Проте жоден експерт не оцінив на високому рівні задоволення працівниками умовами розвитку і кар'єрного просування. Це розкриває значні резерви підвищення дієвості соціально-економічної мотивації за даним інструментом.

Щодо інших мотиваторів, задоволеність ними працівників є значно нижчою. Найгірша оцінка, звичайно ж, для *оплати праці*. Цей базовий економічний мотиватор, перебуваючи в проблемній площині, спричиняє низьку ефективність праці з відображенням на інноваційних результатах. Тривале ігнорування проблеми низького рівня оплати праці в Україні має різні причини. Хоча низький рівень заробітної плати не є стимулом для працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці, використовуючи дешеву робочу силу, підприємці не зацікавлені підвищувати продуктивність праці, вкладаючи кошти в оновлення виробничих фондів та розвиток персоналу [168]. Мінлива макроекономічна та політична ситуація послаблюють стратегічне мислення управлінців.

Виклики глобальної міграції змушують роботодавців хоча б частково задовольняти матеріальні потреби працівників. При цьому підвищення заробітної плати залишається здебільшого в тіні. Результати експертного опитування показали, що різниця між поточною та бажаною заробітною платою виконавчого персоналу складає 6067 грн., при чому на деяких підприємствах – до 10000 грн. Показник різниці відповідає офіційній середньомісячній заробітній платі працівників Черкаської області – 6042 грн. у 2017 році [148].

Експерти в опитуванні декларують, що поточна заробітна плата (без уточнення легального статусу) складає в середньому 9667 грн. (7000 грн. – мінімальна і 12000 грн. – максимальна), коли мінімальна (достатня) заробітна плата виконавчого персоналу мала б складати 15733 грн. (12000 грн. – мінімальна і 20000 грн. максимальна).

Підвищення заробітної плати – це в першу чергу питання добробуту. Нинішній рівень витрат населення України суттєво зріс. Лише за офіційними даними серед усіх витрат домогосподарств 93 % становили споживчі витрати; середньомісячні сукупні витрати одного домогосподарства у I кварталі 2018 року складали 8456 грн., у середньому на одну особу – 4008 грн. на місяць [20].

Окрім соціального значення, підвищення заробітної плати має відбуватись в умовах детінізації економіки і зайнятості та справедливого перерозподілу мобілізованих коштів через механізми оподаткування та бюджетного фінансування.

Підвищення заробітної плати є вихідною умовою протидії *міграційних втрат населення*. Для Черкаської області це актуальна проблема, адже регіон втрачає свій демографічний потенціал, що підтверджує від'ємне сальдо як природного, так і міграційного приросту населення (рис. 2.19). За період 1995-2018 років населення області скоротилось на 296,6 тис. осіб, що складає 24,3 % від нинішньої чисельності населення. Міграційний приріст був додатнім у 2009 році, ймовірною причиною цього було вимушене повернення населення у регіон походження в умовах світової фінансової кризи. Так само додатній приріст спостерігався у 2014 році після революційних подій та зовнішнього геополітичного протистояння, що суттєво вплинуло на економічну ситуацію та можливості зайнятості в Україні.

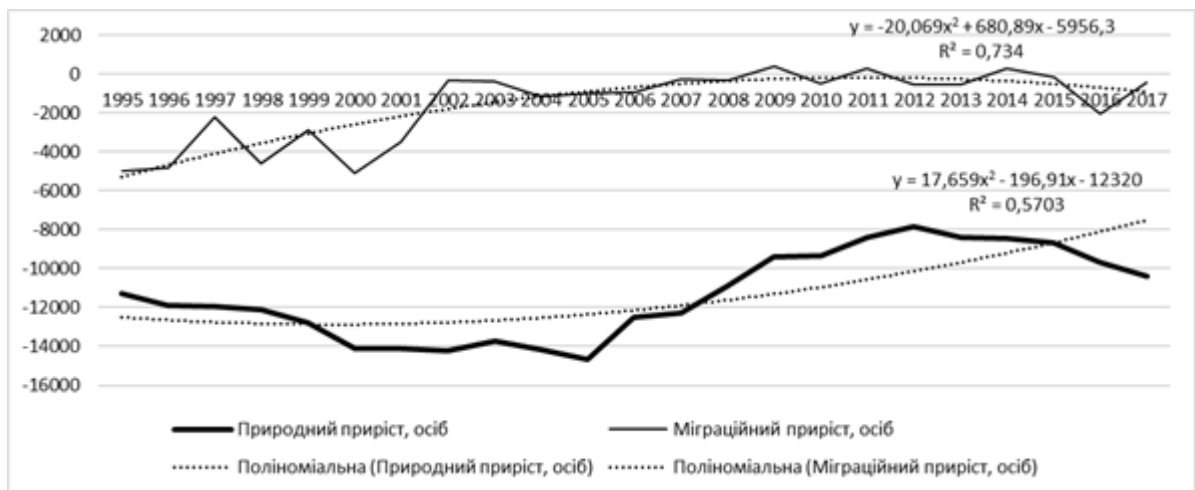


Рис. 2.19. Природний і міграційний прирости населення Черкаської області, 1995-2017 роки, осіб

Джерело: побудовано автором на основі [110].

Така тенденція є дуже загрозливою для Черкаської області. Фактично, регіон формує віддалену зону столичної метрополії, забезпечуючи Київ кваліфікованими кадрами. При цьому втрачається внутрішній потенціал соціально-економічного розвитку, що підсилює занепад промислового

сектору та знижує можливості структурних змін регіональної економіки зі створення нових робочих місць.

З відповідей експертів щодо впливу міграції на кадрове забезпечення підприємств 53,3 % зазначили, що не спостерігали звільнення працівників з метою міграції і подальшого працевлаштування за кордоном, 33,3 % зазначили, що спостерігали таке дуже рідко, 13,3 % – час від часу. Дуже ймовірно, що причина звільнення через потенційну міграцію є більш поширеною, ніж вказали експерти, адже:

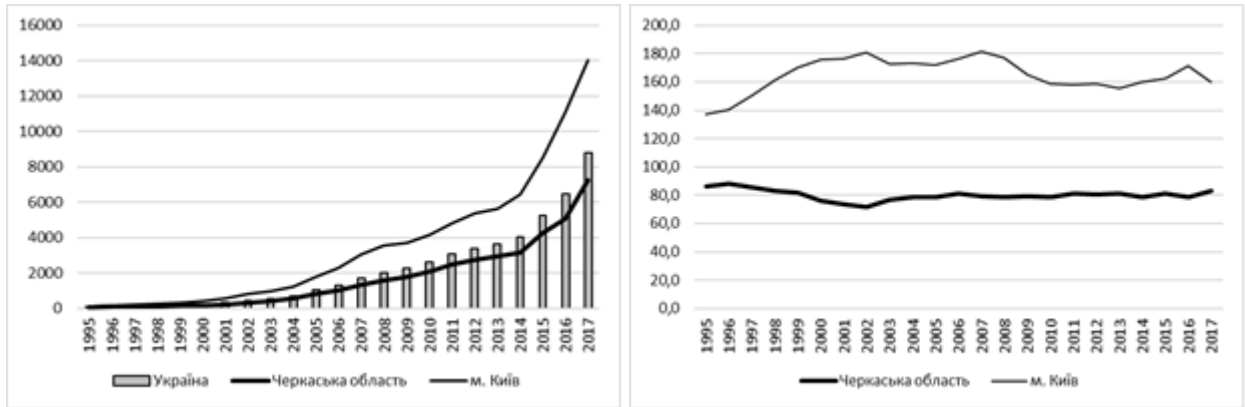
- по-перше, працівник, коли звільняється, не завжди повідомляє дійсну причину такого рішення;

- по-друге, менеджмент підприємств не стільки потерпає від вивільнення працівників через подальшу міграцію, скільки через труднощі пошуку нових працівників, особливо виробничих спеціальностей середньої кваліфікації і на тимчасову (сезонну) роботу.

73,3 % експертів відзначали наявність постійних чи періодичних проблем, пов'язаних із браком кваліфікованих кадрів у зв'язку з міграцією населення. 60,0 % експертів переконані, що можна очікувати зниження міграційних втрат персоналу (звільнення у зв'язку з виїздом за кордон з метою працевлаштування) у випадку покращення його мотивації, 26,7 % – можливо частково. Жоден експерт не вказав на відсутність зв'язку між мотиваційними впливами та міграційними настроями населення. Таким чином, мотивація персоналу, зокрема і в частині використання методів соціального блоку, є потужним чинником, який визначає трудову поведінку населення в умовах глобальної мобільності та активних міграційних переміщень.

Поступове вирішення проблеми забезпечення кадрами підприємств області слід здійснювати через базовий економічний мотиватор. Наразі, згідно офіційних статистичних показників, середньомісячна заробітна плата у Черкаській області складає 83,8 % від середньо-українського показника і 51,8 % від показника м. Київ (дані 2017 року). Це суттєві розриви, які

посилюють міграційні настрої в регіоні, в першу чергу за внутрішнім вектором. Для Черкаської області виявлені близькі за значенням темпи зміни до середньо-українського показника (1,25 за період 1995-2017 років), але нижчі ніж для столичної метрополії (рис. 2.20).



а) розмір заробітної плати, грн.

б) відношення до середньо-українського показника, %

Рис. 2.20. Розриви в розмірі середньомісячної заробітної плати

у Черкаській області, 1995-2017 роки, на кінець року, грн.

Джерело: побудовано автором на основі [52].

Під час опитування було з'ясовано експертне бачення щодо передумов та перешкод дієвої соціально-економічної мотивації на підприємствах. Зокрема, було визначено основні *причини, що спонукають керівництво підприємства застосовувати інструменти мотивації персоналу*. 83,3 % експертів такою причиною назвали залежність прибутку підприємства від результатів праці персоналу, 13,3 % – очікування працівників і лише 6,7 % – конкуренцію. Такі результати підтверджують слабкий вплив ринкових конкурентних умов на управлінську діяльність суб'єктів бізнесу. Дана ситуація є деструктивом розвитку сучасної ринкової економіки, яка б мала характеризуватись сталим розвитком підприємств, які функціонують для досягнення головної мети (отримання прибутку) на конкурентних засадах, що виявляються в усьому: продукції, послугах, сервісі обслуговування, стратегіях та дослідженнях, залученні споживачів тощо [103, с. 55].

Конкуренція за кваліфікованого працівника теж є вагомим чинником отримання переваг та підвищення прибутку. Натомість, для нинішнього бізнес-середовища мотиваційні впливи детермінуються з орієнтацією на підвищення прибутків, а не на здобуття конкурентних переваг зі стратегічним баченням подальшого існування.

На питання «що, на Ваш погляд, *перешкоджає* керівництву підприємства більш активно застосовувати інструменти мотивації персоналу» більшість експертів (53,3 %) виділяє інерцію в управлінській діяльності, лише 26,7 % – брак коштів і 20,0 % – відсутність потреби додаткової мотивації персоналу.

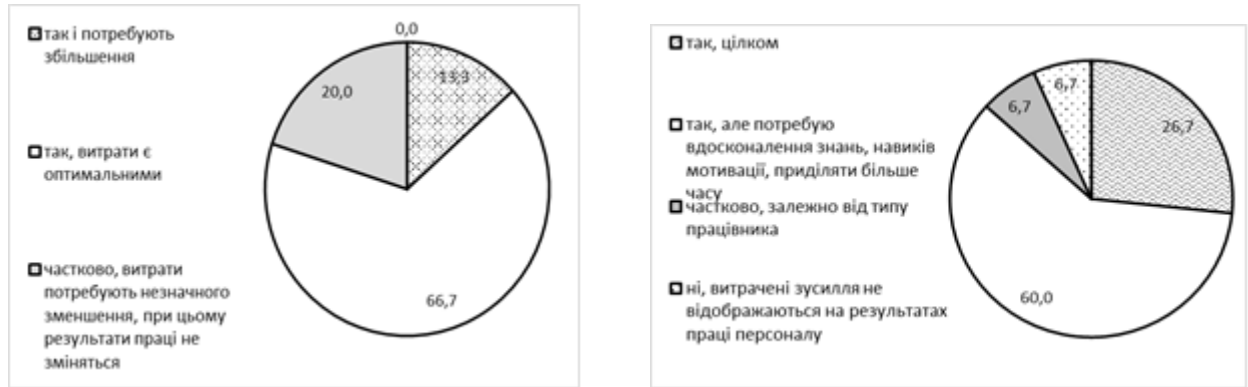
Першість інерції управлінської діяльності відображає загальну ситуацію в бізнес-середовищі України. Відповідно до положень класичної механіки, інерція характеризує властивість матерії зберігати рівномірний рух у результаті впливу зовнішніх сил або за їх відсутності [161, с. 439]. Інерція в управлінській діяльності звертає увагу на проблему недостатньої мотивації самих управлінців впливати на персонал та обмеженість їх можливостей (ресурсних, часових, функціональних) для цього.

Основна частина експертів (60,0 %) вважає, що потребує вдосконалення знань, навиків мотивації, більше часу приділяти такій управлінській діяльності, 26,7 % – цілком задоволені своєю практикою мотивації (рис. 2.21(а)). Також доволі високий рівень оцінки щодо оптимальності витрат на мотивацію персоналу підприємства (66,7 %) (рис. 2.21(б)). Такі висновки є двоякими:

- з огляду на офіційну збитковість підприємств, які представляють експерти, мотивація персоналу забезпечує достатні тіньові доходи;
- з огляду на фактичну збитковість підприємств, які представляють експерти, додаткові мотиваційні впливи на персонал не потрібні.

Більшість експертів, перебуваючи на відповідальній управлінській посаді, можуть самі бути невмотивованими до розвитку та стратегічного мислення. Зокрема, вагома частка експертів (46,7 %) зазначили, що не

знають, що таке гідна праця (20,0 % зазначили, що їм важко відповісти). В основному менеджмент спрямований на поточний результат з максимізацією прибутку. Це відкидає орієнтир бізнесу на інноваційні результати, що потребують значних ресурсних затрат.



а) виправданість витрат для підприємства

б) виправданість зусиль експерта у мотиваційній діяльності

Рис. 2.21. Оцінка виправданості витрат на мотивацію персоналу, % (за результатами експертного опитування, Черкаська область, 2017 рік)

Джерело: побудовано автором за результатами експертного опитування.

У продовження даної думки, нижче проаналізуємо відповіді експертів на питання, які розкривають *інноваційну наслідковість* мотиваційних впливів. У цьому основна особливість соціально-економічної мотивації. Це завершальний блок експертного опитування, відповіді на питання якого розкривають реальну дієвість соціально-економічної мотивацію персоналу на підприємствах.

Для Черкаської області питання інноваційної діяльності підприємств є актуальним з погляду реанімації підприємницького потенціалу, а також переорієнтації на нові види економічної діяльності, як от інформаційні технології, телекомунікації і зв'язок, медицина і фармацевтика, освіта і наука та ін. Саме дані сфери зайнятості, що потребують інноваційних результатів діяльності, пропонують на регіональному ринку праці Черкащини велику кількість вакантних робочих місць, що переважають пропозицію праці. Це підтверджують дані одного з найпопулярніших порталів з пошуку роботи в

України «work.ua» [154].

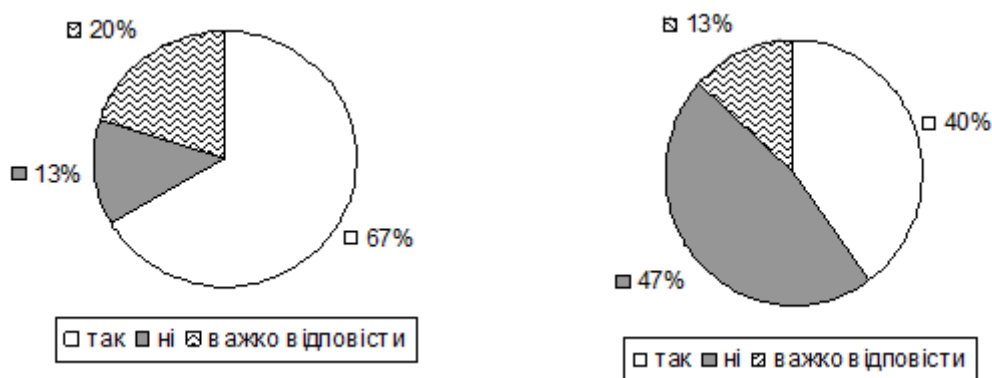
Згідно відповідей експертів, 46,7 % підприємств є споживачами інноваційної продукції (купують нові технології, знання тощо), 40,0 % – продуценти інноваційної продукції (продукують нові технології, знання тощо), для 20,0 % – інноваційна діяльність відсутня, але необхідна в найближчому часі і для 13,3 % – інноваційна діяльність відсутня і не планується в найближчому часі. Тобто основна частина експертів представляють підприємства, які, або споживають, або продукують інноваційну продукцію, що в принципі є високим показником. Це означає, що експерти представляють порівняно успішні суб'єкти бізнесу, адже для Черкаської області здебільшого характерні середні значення показників інноваційної діяльності: 12 місце за кількістю промислових підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність та 16 місце за обсягами витрат на інноваційну діяльність (дані 2016 року) [112].

Для більшості експертів інноваційна складова в діяльності підприємства є дуже важливою (53,3 %). Водночас 33,3 % експертів зазначили, що інноваційність для них не є важливою. Причинами цьому можуть бути: відсутність вагомих причин здійснювати інновації; низький попит на інновації на ринку; невдалий досвід попередніх інновацій; низька або занадто висока конкуренція підприємства на ринку; відсутність хороших ідей або можливостей для інновацій; відсутність коштів, кредитів або прямих інвестицій; відсутність кваліфікованих працівників; труднощі в отриманні державної допомоги або субсидій для інновацій; відсутність партнерів по співпраці [38, с. 584; 115].

У ході опитування було з'ясовано схильність (достатні знання і досвід) та мотивацію персоналу до інноваційної діяльності (розробки нових видів продукції, послуг, нестандартних управлінських і виконавських рішень). Результати відображено на рис. 2.22.

Виходить, що схильність персоналу до інноваційної діяльності є вищою, аніж його достатня мотивація. Отже, дієвість соціально-економічної

мотивації має посилюватись відносно реалізації схильності до інноваційної діяльності зі створенням середовища вільного прояву ідей, рішень та їх реалізації. Практично всі експерти (93,3 %) зазначили, що основним ефектом соціально-економічної мотивації їх персоналу є організаційні, які передбачають більш ефективне використання робочого часу. Лише 33,3 % визначили фінансові ефекти від мотивації (зростання прибутку) і 13,3 % – майнові (покращення матеріально-технічного забезпечення виконання професійних обов'язків). Жоден експерт не визначив інституційні вдосконалення мотиваційних впливів, які передбачають покращення характеристик самого персоналу і його взаємодії між собою, що є однією з умов ефективної організації праці з можливістю спільної інноваційної діяльності.



а) схильність

б) достатня мотивація

Рис. 2.22. Схильність та мотивація персоналу до інноваційної діяльності, % (за результатами експертного опитування, Черкаська область, 2017 рік)

Джерело: побудовано автором за результатами експертного опитування.

Отже, соціологічні обстеження різних питань щодо мотиваційного впливу на персонал дозволяють з'ясувати специфічні питання, відповіді на які не дає офіційна статистика. Проведене експертне опитування на прикладі підприємств Черкаської області дозволяє сформулювати низку аргументованих висновків:

1. Менеджмент застосовує обмежене число інструментів соціально-економічної мотивації. Практично відсутній мотиваційний вплив щодо

організації ефективних форм кооперації персоналу та його всебічного розвитку шляхом запровадження гнучкого режиму робочого часу і залучення до громадської діяльності. Потребує активізації застосування мотиваційного інструментарію зі створенням умов для розвитку професіоналізму та компетентностей персоналу, зокрема через «збагачення» змісту праці.

2. Вихідною умовою покращення дієвості соціально-економічної мотивації має бути підвищення задоволення персоналу оплатою праці. Без цього неможливо очікувати інноваційного змісту результатів праці. Також подальше ігнорування зростаючого невдоволення працівників оплатою праці в умовах глобальної мобільності буде посилювати міграційні настрої населення та ускладнювати пошук кваліфікованих кадрів, особливо на тимчасові (сезонні) види робіт.

3. Організація праці (робочого місця, режиму робочого часу, безпеки тощо) та умов розвитку персоналу потребують суттєвого покращення, враховуючи новітні тренди на ринку праці – неперервний розвиток, мобільність, гнучкість, дистанційність, інноваційність, технологічність, глобальність. Слід формувати такі сучасні корпоративні умови, які б посилювали відповідальність та усвідомлення можливостей кожним працівником свого кар'єрного зростання. Сам працівник є головним розпорядником власної стратегії кар'єрного просування. Менеджмент прямими чи непрямыми методами має підтримувати можливості розвитку персоналу, отримуючи натомість очікувані вигоди із відображенням на економічних та інноваційних результатах.

4. Слід посилювати (мотивувати) управлінські кадри до стратегічного бачення розвитку підприємства на основі ефективного використання інтелектуально-трудоного потенціалу працівників. Основним результатом мотиваційних впливів має бути інноваційний. Дієва соціально-економічна мотивація має трансформувати схильності персоналу до інноваційної діяльності в реальні результати. Для цього має створюватись сприятливе середовище вільного прояву ідей, рішень та їх реалізації.

Подібні опитування набувають виняткового значення для сфер зайнятості з високим інноваційним потенціалом. Для різних регіонів це різні сфери, позначені історично закладеними традиціями господарювання та природно-ресурсним і кадровим потенціалом. Також актуально результати експертного опитування порівнювати з опитуваннями працівників, вирівнюючи таким чином суб'єктивізм управлінських оцінок.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертації проаналізовано передумови і перешкоди дієвої соціально-економічної мотивації на підприємствах в Україні, а також апробовано методичні розробки щодо соціологічного оцінювання практики та наслідків застосування мотиваційних інструментів на прикладі підприємств Черкаської області. Результати аналізу дозволили сформулювати наступні висновки:

1. З метою розвитку теоретико-методичних основ аналізу соціально-економічної мотивації розкрито зміст результативної, ефективної і дієвої мотивації. Результативна мотивація відображає результати управлінського впливу. В ідеалі вони повинні мати кількісну, в тому числі вартісну, оцінку. Ефективна мотивація відображає співвіднесення витрат для одержання відповідних результатів у ході мотиваційного впливу суб'єкта на об'єкт, які можна відобразити в кількісній (вартісній), оцінці. Дієва мотивація – це симбіоз результативного мотиваційного впливу з одержанням очікуваних ефектів, які можуть набувати фінансових (прибуток), майнових (стан матеріально-технічного забезпечення), організаційних (використання часу) та інституційних (характеристики штату персоналу) форм.

2. Запропоновано логіку методичного супроводу аналізу соціально-економічної мотивації на різних рівнях. Вона відображає комплексність оцінки соціально-економічної мотивації на глобальному, інтеграційному,

національному, регіональному, локальному й особистісному рівнях. Визначено об'єкти статистичного аналізу передумов (демографічні, ринкові, економічні, інноваційні, політико-правові, соціальні, інформаційні) і перешкод (зовнішні конкурентні, внутрішні конкурентні, ціннісні, діяльнісні) дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах в Україні.

3. У процесі дослідження передумов дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах в Україні проаналізовано демографічні, зокрема, міграційні, чинники. У рамках аналізу ринкових передумов увагу зосереджено на проблемності недобросовісної конкуренції і монополізму. Аналіз економічних передумов дав змогу виявити структурні показники щодо кількості суб'єктів господарювання в Україні. Особливу увагу звернено на інноваційні передумови, так як дієва соціально-економічна мотивація має виражатись в інноваційній наслідковості (ефективній праці). Зазначено, що наразі в Україні ситуація щодо інноваційної діяльності є двоякою: з одного боку, реальний сектор економіки перебуває в катастрофічному стані щодо інноваційної активності; з іншого боку, в Україні спостерігається своєрідний «стартап-бум», який є реакцією молоді, зайнятих у сфері інформаційних технологій на задовільні умови інноваційної діяльності в традиційних секторах економіки. Аналіз спадної динаміки наукової та інноваційної діяльності, проблемність переходу до нових технологічних укладів дозволив сформулювати гіпотезу, що показники недостатньої інноваційної активності слід покращувати через мотиваційні механізми. Таким чином, можна одночасно покращити ефективність розвитку трудового потенціалу населення та реанімувати інноваційний потенціал економіки України. Підтверджено, що Україна наразі є вимушеним споживачем інновацій, що зміщує концепцію соціально-економічної мотивації персоналу підприємств на продукування і генерування інноваційних ідей та рішень.

4. Дослідження політико-правових передумов дієвої соціально-

економічної мотивації персоналу на підприємствах в Україні дозволило акцентувати увагу на ключових проблемах. Незважаючи на кількісний нормативний базис, залишається проблемою: дотримання регламентованих стандартів організації праці, реального виконання програм зайнятості (загальнодержавної та обласних); осучаснення кодифікованого законодавства України про працю, яке прийняте ще у 1971 році.

На основі результатів аналізу різних передумов дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах в Україні узагальнено характер їх взаємовпливу.

5. Здійснено аналіз перешкод у здійсненні соціально-економічної мотивації персоналу підприємств на різних економічних рівнях. Перешкоди – це ті чинники, які мають усталений характер і їх регулювання потребує значних ресурсних (у тому числі часових) затрат. До таких перешкод у більшій мірі слід адаптуватись або нівелювати їх негативний вплив. У рамках аналізу зовнішніх конкурентних перешкод визначено позиції України в авторитетних міжнародних індексах. Глобальний індекс інновацій показав, що в Україні за досить високого рівня наявних ресурсів та умов для проведення інновацій, досягнуті науково практичні результати здійснення інновацій є незначними. Задовільною є частка витрат на дослідження і розробки у ВВП країни (менше 1 %). Зазначено, що питання не лише в тому, що Україна програє європейським та іншим розвиненим країнам за показником частки витрат на дослідження і розробки у ВВП країни, а й у загрозливій тенденції до збільшення відставання України. Щоб вирівнювати ситуацію, слід забезпечувати функціональність великих підприємств реального сектору економіки як осередків інноваційної діяльності. Бальна оцінка України згідно Глобального індексу конкурентоспроможності є зростаючою. Проте це недостатній тренд для відчутних інноваційних ефектів у національній економіці. Це посилює значення дієвої соціально-економічної мотивації персоналу для розвитку інноваційного потенціалу країни з відображенням на економічних результатах.

6. Аналіз зовнішніх конкурентних перешкод дієвої соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в Україні доповнено оглядом рейтингових позицій в Індексі людського розвитку ПРООН, зокрема, щодо гідної праці. Це дозволило зробити висновок, що високий демографічний та освітній потенціал населення України не трансформуються в результати економічного розвитку. Особливо проблемним є питання гідної оплати праці. За показником середньомісячної заробітної плати Україна посідає найнижчу позицію на європейському континенті після Молдови. Відставання від країни-лідера Швейцарії складає 17 разів, сусідніх Польщі і Словаччини 3,4 рази, Румунії і Угорщини 2,5 рази.

7. Дослідження внутрішніх конкурентних перешкод дієвої мотивації підтвердило соціально-економічну поляризацію регіонів України. Запропоновано методику розрахунку результуючого, інноваційного, мотиваційного індексів для регіонів України, які актуально порівнювати з індексом гідної праці Індeksu регіонального людського розвитку. Результати аналізу дозволили сформувати кластери регіонів України за обраними показниками та виявити кореляційну залежність між окремими з них.

8. Запропоновано та апробовано на прикладі Черкаської області методику експертного опитування, результати якої розкривають основні проблеми дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах. Опитування проводилось на базі 30 підприємств та містило певні блоки питань з метою з'ясування: 1) загальної ситуації на підприємстві щодо ефективності праці персоналу з ознаками інноваційності; 2) практики соціально-економічної мотивації; 3) наслідків соціально-економічної мотивації; 4) передумов і перешкод соціально-економічної мотивації; 5) ефективності і дієвості соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Проведене експертне опитування на прикладі підприємств Черкаської області дозволило сформулювати наступні висновки:

– менеджмент застосовує обмежене число інструментів соціально-економічної мотивації. Потребує посилення організація ефективних форм

кооперації персоналу, сприяння його всебічному розвитку шляхом запровадження гнучкого режиму робочого часу і залучення до громадської діяльності, створення умов для розвитку професіоналізму та компетентностей через «збагачення» змісту праці;

- вихідною умовою покращення дієвості соціально-економічної мотивації має бути підвищення задоволеності персоналу оплатою праці;

- організація праці та умов розвитку персоналу потребують суттєвого покращення, враховуючи новітні тренди на ринку праці (неперервний розвиток, мобільність, гнучкість, дистанційність, інноваційність, технологічність, глобальність). Слід формувати такі сучасні корпоративні умови, які б посилювали відповідальність та усвідомлення можливостей кожним працівником свого кар'єрного зростання;

- слід мотивувати управлінські кадри до стратегічного бачення розвитку підприємства на основі ефективного використання інтелектуально-трудового потенціалу працівників, боротись з інертністю в їх управлінській діяльності.

Наукові результати, що містяться у розділі 2, відображено у публікаціях автора [85; 86; 90; 95].

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЕТАПІ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ

3.1. Вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін в економіці

Соціально-економічна мотивація персоналу – це складний процес, який вимагає сприятливого середовища, достатнього професіоналізму управлінських кадрів та готовності самого персоналу ефективно використовувати і розвивати свій інтелектуально-трудова потенціал.

Нинішній етап розвитку людства є дуже динамічним. Великий вплив чинить глобальна конкуренція. За таких умов суб'єкти бізнесу, які орієнтовані на довгострокову стратегію розвитку, змушені орієнтуватись на інноваційну складову діяльності. Відповідність мотиваційної політики підприємства стратегічним концепціям розвитку є основою для формування ефективних і раціональних заходів стимулювання працівників до продуктивної діяльності з орієнтацією на досягнення корпоративних цілей [175, с. 54]. В іншому випадку вони ризикують втратити позиції в жорстких умовах конкурентної боротьби за ресурси, ринки збуту, кваліфіковані кадри. Тому дієва (ефективна і результативна) соціально-економічна мотивація персоналу обов'язково має враховувати *інноваційні зміни в економіці*. Для українських підприємств їх слід виділяти за двома рівнями:

- а) інноваційний характер змін на рівні економіки країни;
- б) інноваційний характер змін на рівні глобальної економіки.

Оскільки наша держава відстає від провідних країн за багатьма позиціями, окремі інноваційні тренди можуть видаватись для внутрішнього середовища новими, хоча й давно поширеними в інших державах. У той же час, інноваційний прорив чи поступальний інноваційний розвиток потребує

почергового впровадження новітніх технологій, які стосуються різних сфер суспільного й економічного життя.

У табл. 3.1 узагальнено авторське бачення основних інноваційних змін в економіці, що детермінують особливості соціально-економічної мотивації персоналу для кожного підприємства.

Таблиця 3.1

Основні інноваційні зміни в економіці як детермінанти соціально-економічної мотивації персоналу підприємств

Інноваційні зміни в глобальній економіці	Інноваційні зміни в економіці України
<i>Структурні</i>	
Домінування 4-6-го та перехід на 7-й технологічний уклад; висока частка інноваційних підприємств (від 60 %)	Впровадження 4-го технологічного укладу; зростання частки інноваційних підприємств, які реально продукують інновації
<i>Просторові</i>	
Стрімкий розвиток інноваційного підприємництва на територіях зі специфічним режимом (типу силіконових долин, технополісів, технопарків і т. д.)	Стимулювання інноваційного підприємництва шляхом розбудови мережі індустріальних парків, дерегулювання діяльності стартапів
<i>Виробничі</i>	
Ефективна взаємодія людини, її знань та інтелекту з роботизованими механізмами	Взаємодія людини, її знань та інтелекту з автоматизованими механізмами, можливість продукувати роботизовані технології
<i>Послугові</i>	
Пропозиція видів послуг, орієнтованих на формування нових потреб людини	Пропозиція видів послуг, орієнтованих на повне задоволення потреб людини
<i>Конкурентні</i>	
Продуктування радикальних (піонерних) і маркетингових інновацій в якості нових форм конкурентної боротьби та завоювання ринку	Здатність впроваджувати ординарні і поліпшуючі інновації, маркетингові інновації на засадах добросовісної конкуренції
<i>Трудопотенційні</i>	
Провідна цінність інтелекту людини, її організованості і стресостійкості	Провідна цінність інтелекту людини, її здатності працювати в колективі і взаємодіяти з керівництвом
<i>Управлінські</i>	
Корпоративно-індивідуалізований підхід у всебічній мотивації персоналу	Корпоративний підхід у всебічній мотивації персоналу
<i>Організаційні</i>	
Провідна роль інститутів громадянського суспільства з контролем дотримання прав суб'єктів господарювання і працівників	Формування дієвих інститутів громадянського суспільства з контролем дотримання прав суб'єктів господарювання і працівників
<i>Поведінкові</i>	
Високий рівень економічної свободи, поширена практика самозайнятості і підприємництва	Зростаючий рівень економічної свободи, стимулювання самозайнятості і підприємництва
<i>Правові</i>	
Високий рівень правової культури та захищеності персоналу	Зростання рівня правової культури та активної захисної діяльності професійкових і громадських організацій
<i>Діалектичні</i>	
Забезпечення розвитку за принципами інклюзивного зростання	Поступовий перехід від екстенсивних до інтенсивних принципів економічного зростання
<i>Концептуальні</i>	
Довгострокова стратегія розвитку, орієнтована на інновації з інтегральним ефектом	Довгострокова стратегія розвитку, орієнтована на екологічні та соціальні інновації

Джерело: розроблено автором.

Визначені у табл. 3.1 інноваційні зміни глобального й національного характеру відображають розриви економіки України з глобальними трендами, впроваджуваними передовими країнами. Разом з тим, сучасний світ є дуже строкатим у плані соціально-економічного розвитку. Економіка України перебуває у затяжних трансформаційних умовах, за яких особливої ваги набуває бізнес-середовище як осередок формування середнього класу, креативних та ініціативних людей, здатних [88]:

а) протистояти практиці недобросовісної конкуренції та корумпованим взаємодіям з владними суб'єктами;

б) реалізовувати різні ініціативи інтелектуальних комунікацій, створення середовища, сприятливого для ефективного використання і розвитку інтелектуально-трудоного потенціалу населення;

в) впроваджувати і продукувати різного роду інновації, формуючи таким способом культуру інноваційної діяльності в Україні.

Таким чином, якщо розглядати питання мотивації персоналу через призму інноваційних змін в економіці України, на дане завдання слід дивитись зі зворотнім зв'язком: *не лише інноваційні зміни економіки чинять вплив на практику мотивації в підприємницькому середовищі, але й його суб'єкти через мотивацію стають основним рушієм інноваційних змін національної економіки*. Особливо це стосується соціально-економічної мотивації, економічне значення якої проявляється у забезпеченні ефективної праці з ознаками інноваційності (рис. 1.5, п. 1.2).

На рис. 3.1 відобразимо цей взаємозв'язок, щоб підкреслити значимість досліджуваних процесів для якісних трансформаційних змін в економіці України з відображенням на показниках якості життя населення.

Для цілісного розуміння взаємозв'язку мотивації персоналу та інноваційних змін в економіці, розглянемо якими мають бути пріоритети вдосконалення мотиваційних впливів. Це можна зробити шляхом визначення механізму мотивації.

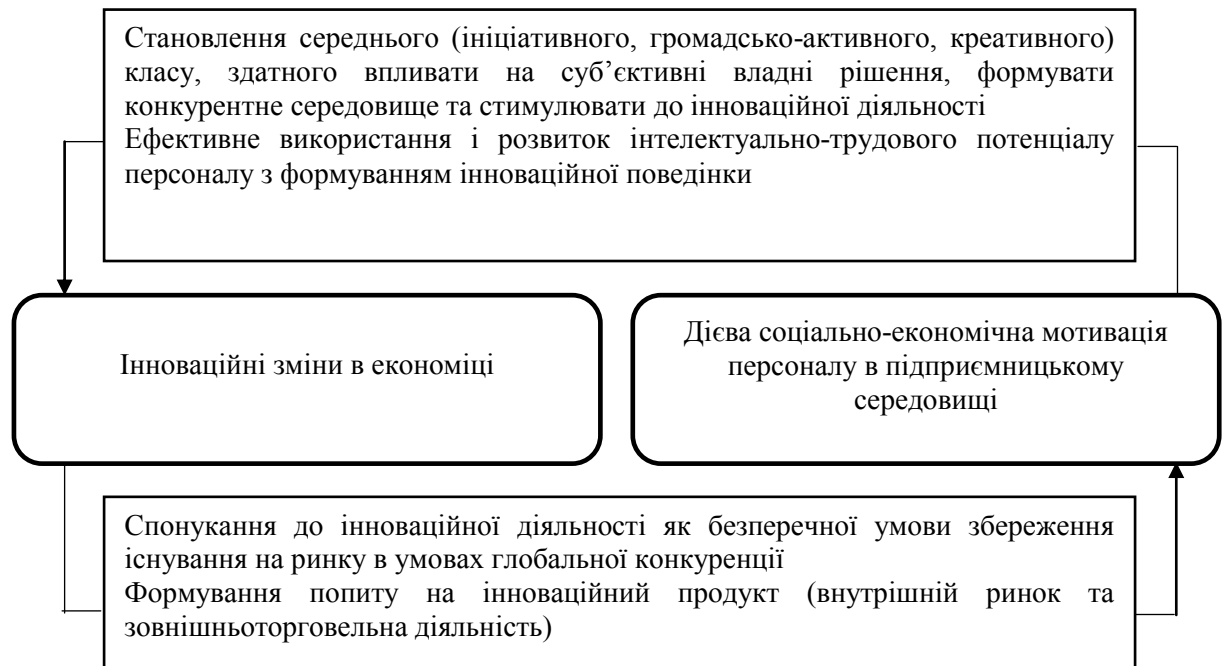


Рис. 3.1. Взаємовплив інноваційних змін в економіці та дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах

Джерело: розроблено автором.

Сам термін «механізм» у галузі знань економіки застосовується, як правило, з метою дослідження різних управлінських аспектів. *Механізм соціально-економічної мотивації* – це в першу чергу, управлінська категорія з конкретним практичним змістом. Сама по собі мотивація є процесом проявів внутрішніх та зовнішніх мотивів і стимулів на результатах діяльності людини. Механізм соціально-економічної мотивації відображає *спосіб мотиваційного впливу суб'єкта на об'єкт* [87].

У вітчизняній науковій літературі дослідники часто вдаються до вивчення механізму мотивації. При цьому вони вкладають різний зміст у його поняття.

В. Нижник та О. Хорун підкреслюють діяльнісну змістовність механізму мотивації, що поєднується з нашим його баченням. Автори зазначають, що механізм мотивації праці персоналу має гармонійно поєднувати всі види методів та заходів у сфері активізації трудової діяльності і представляти єдину стимулюючу структуру; методи мотивації, що пропонуються до застосування у механізмі, мають бути спрямовані на формування

внутрішньої мотивації працівника, головною характеристикою якої має залишатись її постійне зростання [117, с. 45]. Це дуже важливий момент, який відображає зворотній зв'язок у механізмі мотиваційного впливу суб'єкта на об'єкт. Мотиви працівника не є статичними. Вони мають зростати. Це свідчитиме про задоволення потреб нижчого порядку та поступовий перехід до потреб самореалізації і розвитку, що в більшості випадків супроводжується практикою інноваційної діяльності.

Зростання мотивації працівника є важливим психологічним аспектом. Як стверджують соціологи, у людини одночасно присутні всі види потреб, які вона постійно пропускає через ціннісні фільтри й оцінює; зважаючи на те, що будь-яка діяльність вимагає від людини виходу із зони комфорту в зону ризику та невизначеності, реалізовуватися можуть не тільки первинні чи раціональні потреби, а й ті, що створюють найбільший психологічний дискомфорт, тобто сприймаються як дуже важливі [98, с. 216]. Такі думки посилюють значення дієвої соціально-економічної мотивації працівника з стимулюванням інноваційної діяльності. Така діяльність – це завжди ризик, коли ймовірність отримання очікуваного результату в співставленні до здійснених витрат (фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних, часових, часто навіть фізичних) є невисокою. Тому мотивація до інноваційної діяльності з боку керівництва має посилювати впевненість працівників у лояльному відношенні при незадовільному результаті.

Таким чином, можна виділити перший підхід до розуміння механізму мотивації – діяльнісний. Однак огляд інших праць свідчить про існування багатьох інших підходів. Так, знані фахівці у галузі економіки праці А. Колот і С. Цимбалюк розвивають підхід до розгляду механізму мотивації з акцентом на відносини, які при цьому виникають. Учені пишуть, що механізм мотивації персоналу є містком, який поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності – творчою, інноваційною, успішною працею [64, с. 33].

У праці Ю. Нікітіна та В. Рукас-Пасічнюк механізм мотивації персоналу

розглядається через призму відповідності досягнення працівником цілей підприємства, за що він отримує відповідну винагороду матеріальними, нематеріальними і соціально-психологічними методами мотивування; при цьому враховуються потреби працівника [118, с. 243]. Даний підхід є доволі конкретним та розкриває критерії оцінювання ефективності праці персоналу – з точки зору досягнення конкретних цілей діяльності підприємства. Такий підхід є актуальним для підприємств з чітким планувальним менеджментом. Фактично, він ідеальний при директивному плануванні. Однак багато сучасних підприємств розвиваються більш гнучко. Великий вплив на це має нестабільне макроекономічне середовище. Тому оцінити відповідність результатів праці персоналу згідно цілей діяльності підприємства не завжди можна через значні впливи зовнішнього середовища.

Схожим до цільового підходу розгляду змісту механізму мотивації є розуміння цієї категорії О. Темченко та О. Лісніченко. Автори зазначають, що механізм мотивації спирається на визначення потреб, інтересів, особистих цілей співробітників і можливостей їхньої інтеграції з цілями підприємства [160, с. 350]. На наш погляд, це дуже вдалий підхід. Дуже важливо, щоб при підборі персоналу враховувався аспект відповідності особистих цілей працівника та цілей розвитку підприємства. Інтеграція таких цілей апріорі мотивуватиме працівника до більш результативної та ефективної праці, а також додасть йому розуміння пріоритетних напрямів діяльності.

У публікаціях О. Гуцан визначений пріоритет розгляду механізму мотивації за компетентнісним підходом. Автор розуміє механізм мотивації через призму відповідності потреб підприємства у певних компетенціях працівника з їх наявністю. О. Гуцан компетенції розглядає як сукупність існуючого набору ключових якостей, знань, умінь і досвіду працівника, які використовуються підприємством у рамках встановленої моделі робочої поведінки на основі забезпечення максимально ефективної діяльності й взаємної мотиваційної вигідності [28, с. 148]. Механізм мотивації функціонує

на принципі зіставлення, коли здійснюється порівняння необхідних для підприємства й існуючих у працівника набору компетенцій: у випадку збігу компетенцій підприємство включає відповідні мотиваційні механізми стимулювання працівників; якщо необхідні й існуючі компетенції не збігаються, то в такому випадку підприємство не буде здійснювати мотиваційних впливів на свого працівника [28, с. 148].

Даний підхід є актуальним для підприємств, результати діяльності яких дуже сильно залежать від людського чинника. Для керівників, які очікують інноваційних результатів діяльності й застосовують інструменти соціально-економічної мотивації, компетентнісний підхід до розуміння механізму мотивації є прийнятним. Разом з тим, він ігнорує інші потреби працівника, зосереджуючи свою увагу на самореалізації.

Ще один цікавий підхід, який доцільно виокремити, полягає у співставленні мотивації до оцінки персоналу, в чому й формується механізм. Такий підхід можна назвати оціночно-результативним. Автори зазначають, що механізми мотивації та оцінки праці є безперервним процесом визначення взаємозв'язків соціально-психологічного стану персоналу та економічних показників його трудової діяльності на предмет відповідності виконаного обсягу послуг поставленим завданням [12, с. 312].

Опис різних авторських бачень механізму мотивації можна розширювати. У табл. 3.2 узагальнено підходи різних авторів щодо змісту механізму мотивації персоналу підприємства, що дозволить вийти на авторське розуміння механізму соціально-економічної мотивації. Він буде мати свою специфіку з огляду на зміст соціальної й економічної наслідковості.

Описані підходи щодо розуміння механізму мотивації персоналу підприємств є важливими, оскільки дають змогу визначати пріоритетні напрями, важелі, інструменти мотивації. Також вони дозволяють виявити *практичний алгоритм мотивації*, взаємозв'язок одних управлінських дій відносно інших процесів.

Поєднуючи діяльнісний, цілеінтеграційний, оціночно-результативний

підходи до розуміння механізму мотивації, розгляд механізму мотивації як системи відносин, відобразимо на рис. 3.2 авторське розуміння механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства.

Таблиця 3.2

Узагальнення наукової думки щодо механізму мотивації персоналу підприємства

№ з/п	Автор	Джерело	Сутність підходу
1	В. Нижник, О. Харун, В. Віннікова	[117, с. 7, 25; 21, с. 180]	<u>Діяльнісний</u> – механізм визначає виникнення, спрямованість та способи здійснення конкретних форм управлінської діяльності (прийоми, методи, системи стимулювання); це система економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів і методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних та колективних цілей працівників й організації, зростання її конкурентоспроможності
2	А. Колот, С. Цимбалюк	[64, с. 8]	<u>Відносин</u> – механізм формується за складовими потреб, інтересів, стимулів та економічних, організаційних й соціально-психологічних відносин, які при цьому формуються
3	Ю. Нікітіна, В. Рукас-Пасічний	[118, с. 243]	<u>Цільовий</u> – механізм відображає підстави отримання працівником винагороди за умов відповідності результатів праці цілям діяльності підприємства
4	О. Темченко, О. Лісниченко	[160, с. 350]	<u>Цілеінтеграційний</u> – механізм визначає можливості інтеграції потреб, інтересів, особистих цілей працівників з цілями діяльності підприємства
5	О. Гуцан	[28, с. 148]	<u>Компетентнісний</u> – механізм відображає застосування інструментів мотивації у випадку відповідності потреб підприємства в компетенціях наявних у працівника
6	Н. Борецька, Г. Крапівіна	[12, с. 312]	<u>Оціночно-результативний</u> – механізм відображає взаємозв'язок мотивації з оцінкою праці персоналу

Джерело: узагальнено автором.

На основі рис. 3.2 можемо сформулювати дефініцію *механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства* як системи соціальних та економічних чинників, методів, важелів та інструментів мотиваційного впливу, спрямованих на формування таких мотивів у працівників, які б трансформувались у результати праці з ознаками інноваційності. З дефініції випливає, що метою реалізації такого механізму є підвищення трудової та інноваційної активності персоналу засобами соціально-економічної мотивації.



Рис. 3.2. Модель механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці

Джерело: розроблено автором.

В основі впливу механізму соціально-економічної мотивації працівника має бути його поведінка. Формування трудової поведінки відбувається в межах певної моделі мотивації, яка інтегрує в собі та віддзеркалює прояв суперечливості внутрішніх спонукань і зовнішніх чинників [174, с. 354]. Результати праці – це вже оціночний критерій. Процес, який тривав до отримання таких результатів, часто є тривалим і дуже складним. Він відображає поведінку працівника або трудову поведінку. Про актуальність врахування даного фактору пише у своїх працях М. Дороніна. Зокрема вона зазначає, що саме поведінка персоналу повинна перетворитися на предмет посиленої уваги менеджменту, оскільки її регулювання створює надійну основу упередження та подолання невизначеностей і кризових ситуацій у діяльності організації; ефективність впровадження нової технології менеджменту залежить від знання тих чинників, які впливають на поведінку персоналу, а також вміння знаходити резерви введення їх в дію [44, с. 349].

Оскільки важливим наслідковим аспектом соціально-економічної мотивації персоналу є праця з ознаками інноваційності, у механізм важливо закласти розуміння таких результатів. Для кожного керівника інноваційні результати праці персоналу є архіважливою ціллю. Це надає підприємству низку переваг: зростання прибутку; зростання конкурентоспроможності підприємства; ефективне використання ресурсів; зниження витрат; зростання продуктивності; задоволення соціальних потреб колективу [19, с. 19]. У той же час на макрорівні інноваційна активність персоналу забезпечує: подолання економічного відставання країни; підвищення конкурентоспроможності країни на світовому рівні; підвищення соціального добробуту населення; вирішення соціальних проблем; підвищення рівня зайнятості; енергоефективність та екологічність виробництва [19, с. 19]. Такий кумулятивний різнорівневий ефект бере свій початок з дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах.

Розуміння механізму соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах як управлінської діяльності, що здійснюється за певним

алгоритмом, потребує обґрунтування того, як цей механізм має співвідноситись з інноваційними змінами в економіці. Тут можливі такі основні *наслідки взаємодій*:

- мотиваційні впливи гальмують інноваційний розвиток підприємства та економіки;
- практика мотивації персоналу на підприємстві адаптується до тих інноваційних змін, які відбуваються в економіці;
- мотиваційні впливи стимулюють інноваційний розвиток підприємства та економіки.

Залежно від характеру взаємодій механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємств та інноваційних змін в економіці можуть вирізнятись різні *сценарії вдосконалення такого механізму*.

Поточна ситуація в Україні щодо інноваційного розвитку є складною. Показник інноваційно активних промислових підприємств на рівні менше 16 % є занадто низьким. Більше того, він може бути завищеним у зв'язку із задовільною системою об'єктивного моніторингу ситуації у вітчизняній сфері бізнесу. Складність ситуації підтвердили результати аналізу інноваційних передумов дієвої соціально-економічної мотивації персоналу, які розкривають практику інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу (п. 2.1). Вони вказують на важливість через мотиваційні механізми одночасно покращувати ефективність розвитку трудового потенціалу населення та реанімувати інноваційний потенціал економіки України.

Оскільки впродовж майже трьох десятиліть незалежності України підтверджується низька ефективність державної політики, поточні тенденції розвитку громадянського суспільства та дія ринкових механізмів стають більш реалістичним шансом виходу із затяжних кризових трансформацій. Бізнес-середовище в цьому має відігравати важливу роль:

- з погляду формування середнього класу, ядром якого є креативні й ініціативні підприємці, особливо представники малого і середнього бізнесу;
- з погляду створення сприятливих умов праці для персоналу з

можливістю продукувати й використовувати інновації, розвиваючи інноваційну культуру.

Виходячи з таких міркувань, необхідно популяризувати переваги застосування механізму соціально-економічної мотивації персоналу та визначати пріоритети його вдосконалення. Якщо орієнтуватись на гіпотезу, що мотиваційні впливи мають стимулювати інноваційний розвиток підприємств та економіки, то можна визначити такі основні *сценарії вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації на вітчизняних підприємствах*:

- реформаційний – кардинальний перехід на нову концепцію розвитку і мотивації персоналу, базовану на принципах інклюзивного зростання;
- управлінський – формування мотиваційної культури управлінської ланки персоналу;
- інформаційний – впровадження системи моніторингу потреб, інтересів, цілей персоналу;
- селективний – цільова мотивація працівників, що відзначаються схильностями та ініціативою інноваційної діяльності;
- інвестиційний – базове підвищення ресурсних (у першу чергу фінансових) витрат на мотивацію всього персоналу.

Реформаційний сценарій з переходом на принципи інклюзивного зростання адаптує дані ідеї до практики менеджменту та економіки праці. У публікації А. Базилюка та О. Жулина можна знайти виокремлення типів соціально-економічного розвитку [4, с. 20]:

1. Сегрегація (лат. segregatio – відділення) – будується на поділі людей у суспільстві на категорії за ознакою відмінності соціальних статусів, що призводить до обмеження сфери життєдіяльності і взаємодії;
2. Інтеграція (лат. integratio – поповнення, відновлення) – передбачає пристосування членів суспільства до єдиної соціально-економічної системи;
3. Екстракція (лат. extractum – витяжка) – поділ суспільства на складові частини за допомогою створених умов, у яких вони розподіляються

неоднаково;

4. Інклюзія (англ. inclusion – включення) – це процес збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі через доступ до можливостей і справедливий розподіл результатів праці.

Кожен тип може бути адаптованим до середовища підприємницької діяльності, менеджменту та мотивації персоналу. Надзвичайно важливими при соціально-економічній мотивації персоналу є принципи *інклюдії*. Мова йде про кардинальний перехід до залучення усіх працівників та їх особистісних характеристик в процес трудової діяльності. Інклюзія посилює синергію взаємодій – на рівні колективу в плані міжособистісних контактів, а на рівні особистості – в плані посилення реалізації різних складових інтелектуально-трудового потенціалу (рис. 3.3).

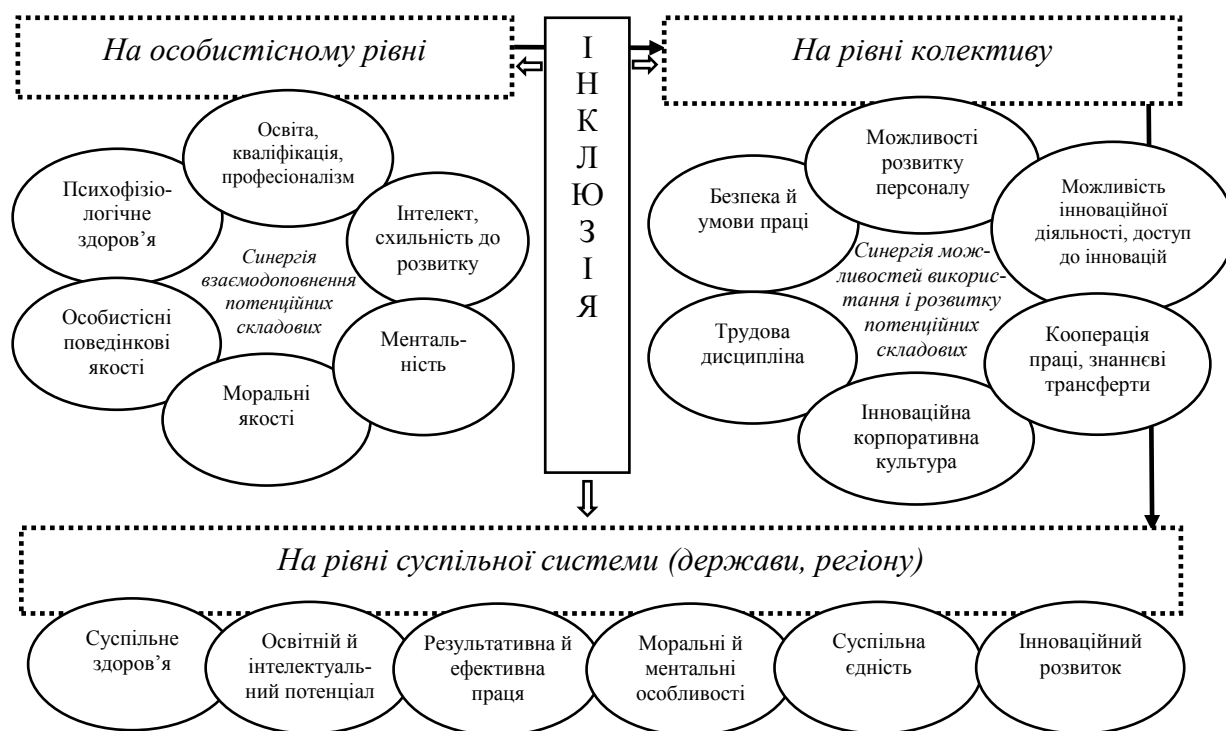


Рис. 3.3. Особливості використання принципу інклюдії при соціально-економічній мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором.

Управлінський сценарій удосконалення механізму соціально-економічної мотивації викриває значну проблему вітчизняних підприємств. Незважаючи на часті дискусії щодо несправедливої системи оплати праці працівників-

виконавців та управлінського персоналу, останній часто залишається сам невмотивований впроваджувати нові методи мотивації. Тому керівництво деяких підприємств у прагненні забезпечити інноваційні результати діяльності в першу чергу має мотивувати своїх управлінців, виходячи з їх інтересів і потреб.

З цим дуже тісно корелює наступний сценарій – *інформаційний*. Запропонована в розділі 2 методика оцінювання дієвості соціально-економічної мотивації персоналу до ефективної праці потребує поширення. Її результати надають керівництву низку переваг. У першу чергу вдається з'ясувати потреби, інтереси, цілі персоналу, його очікування. Як правило, менеджмент часто ігнорує інформаційний інструментарій управління персоналом, позбавляючи себе можливості більш об'єктивного володіння інформацією щодо поточного стану мотивації підлеглих працівників.

Моніторинг потреб, інтересів, цілей персоналу насправді не є витратним процесом. Більше того, саме по собі його проведення вже може давати мотиваційний ефект для працівників, які будуть розуміти, що через такі опитування (анонімні) керівництво прагне дізнатись основні недоліки щодо умов праці та ймовірно усунути їх.

В умовах обмеження ресурсів та браку управлінського досвіду на початкових етапах допускається застосування *селективного підходу* в удосконаленні механізму соціально-економічної мотивації персоналу. Але знову ж таки, такий підхід має базуватись на попередньому моніторингу потреб, інтересів і цілей персоналу. Важливою є якісна кваліфікаційна діагностика з визначенням тих працівників, які володіють навиками інноваційної діяльності, креативним типом мислення, можуть слугувати прикладом для решти персоналу й надалі поширювати здобуті знання та досвід в плані продукування інновацій.

Останній виділений нами підхід до вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації персоналу – *інвестиційний*. Він передбачає різке підвищення витрат на заходи мотивації персоналу, зокрема з акцентом на

різнострокові інвестиції в людський і соціальний капітал працівників. Такі заходи теж певним чином набувають реформаційних ознак. Вони можуть супроводжуватись зміною персоналу й переходом на новітні методи соціально-економічної мотивації з цілеорієнтацією на інноваційні результати.

Отже, механізм соціально-економічної мотивації персоналу підприємств є діяльнісним алгоритмом мотиваційного впливу на працівників, що, водночас потребує достатньої мотивації управлінських кадрів. В умовах нестабільності, браку вільних фінансових ресурсів та розуміння переваг (наслідків) соціально-економічної мотивації персоналу, більшість вітчизняних підприємств ігнорують дану практику. Результати цього відчуває все бізнес-середовище (конкурентні умови) та економіка в цілому (рівень інноваційного розвитку). Для поступового покращення ситуації слід популяризувати ідеї функціонування механізму соціально-економічної мотивації персоналу, базованого на з'ясуванні потреб, інтересів і цілей працівників, рівня мотивації самих управлінців та співставленні витрат на заходи мотивації з результатами праці. У нашому випадку – це має бути ефективна праця з ознаками інноваційності.

Орієнтація на потреби персоналу вищого порядку, що проявляються в саморозвитку й можливостях інноваційної діяльності, потребує використання специфічних методів соціально-економічної мотивації. Особливого значення набуває інструментарій соціального блоку щодо сприятливих умов розвитку і кар'єрного зростання. Це актуалізує дослідження соціальних ліфтів у системі методів соціально-економічної мотивації.

3.2. Соціальні ліфти в мотиваційній системі: технології впровадження на рівні підприємств

В основі механізму соціально-економічної мотивації підприємств лежать потреби персоналу. В їх ієрархії вищий рівень формують потреби реалізації і розвитку. Наявність таких потреб у працівника є важливою умовою його

ефективної соціально-економічної мотивації. З іншого боку, мотиваційні впливи теж мають бути спрямованими на посилення значущості потреб вищого рівня, які спонукають до неперервного навчання, розвитку та, як результат, – схильності до інноваційної діяльності (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Цілі соціально-економічної мотивації в контексті задоволення потреб персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [189; 30, с. 12].

У системі методів соціально-економічної мотивації (соціальній групі) провідне місце займає *створення сприятливих умов розвитку і кар'єрного зростання* (рис. 1.5, п. 1.2). Застосування даного методу забезпечує соціальну наслідковість мотивації – розвиток персоналу та покращення його соціального статусу.

Розвиток і кар'єрне зростання, базуючись на потребі самовираження, формують відповідні інтереси й очікування працівника. Вони можуть проявлятися як на етапі прийняття на роботу, так і посилюватись у ході трудової діяльності. Як правило, для більшості працівників інтерес розвитку і кар'єрного зростання є домінуючим. Дуже сильно це залежить від рівня добробуту конкретної особи, що детермінує ціннісне сприйняття різних потреб в ієрархії. У випадку походження з бідної родини для працівника може виявлятися деформоване ціннісне сприйняття оплати праці з

нівелюванням значущості чинника кар'єрного росту. Однак в умовах поступового зростання рівня добробуту суспільства (в Україні цей процес має приховані, зумовлені тіньовою зайнятістю ознаки з частим невідображенням реальних доходів населення) для більшості економічно активного населення чинник кар'єрного просування є вагомим. Як підтвердження, згідно результатів загальнонаціонального опитування «Українське покоління Z: цінності та орієнтири», для 82 % молоді важливими при виборі роботи є кар'єрні можливості; серед топових чинників фігурують також дохід (96 %), стабільність (94%), можливість досягти певних цілей (84%); серед останніх місць – можливість зробити щось цінне для суспільства (72 % опитаних), що наразі обмежує орієнтир на інноваційну діяльність із соціальною метою [163, с. 78]. Цінність кар'єрних можливостей збільшує рівень «еластичності» мотивації, тобто міри чутливості працівника до впливу факторів мотивації, запропонованих підприємством, яка проявляється у зміні ефективності його діяльності та характеризує збільшення (зменшення) функціональної віддачі при зміні витрат підприємства на мотиваційні фактори [29, с. 8-9].

Кар'єрне зростання є фактом використання працівником можливостей професійно-кваліфікаційного просування на підприємстві. Це залежить від його потреб і мотивів, які можуть проявлятися як вимушено згідно інтересів працівника (цінність розвитку і кар'єрного зростання), так і орієнтуватись на формування таких інтересів [90]. Підприємства мають пропонувати конкретні схеми професійно-кваліфікаційного просування для різних категорій персоналу, вказуючи в них вимоги відповідності новій посаді рівня кваліфікації працівника, яка повинна постійно підвищуватись. Наслідком професійно-кваліфікаційного просування має також бути підвищення особистісного соціального статусу працівника (рис. 3.5).

У поточних умовах одним з показових трендів розвитку сфери зайнятості є гнучкість її форм, орієнтація на креативність та інноваційні результати діяльності. Інформаційна економіка трансформує можливості

використання і розвитку інтелектуально-трудоного потенціалу населення та вимагає впровадження новітніх технологій прикладання праці. У результаті, сучасна людина, як правило, не обмежує себе одним напрямом діяльності, а поєднує різні сфери. Поширеною є практика вторинної зайнятості, поєднання трудової діяльності з діяльністю в сферах політики, розвитку громади, самозайнятості і т. ін. За таких умов розгляд розвитку і кар'єрного зростання у межах підприємства звужує бачення можливостей сучасної людини у задоволенні потреб вищого порядку. Однією з актуальних категорій, яка відображає цілеорієнтованість соціально-економічної мотивації щодо розвитку і кар'єрного зростання, є «*соціальний ліфт*». Він розширює зміст мотиваційного впливу з врахуванням не лише можливостей розвитку в межах підприємства/організації, але й у суспільстві в цілому.



Рис. 3.5. Зв'язок професійно-кваліфікаційного просування і кар'єрного зростання працівників на підприємстві

Джерело: розроблено автором.

Американський учений П. Сорокін виділяв вісім «ліфтів», за якими професійні особистості рухаються вгору за соціальними стратами – освіту, армію, церкву, політику, мистецтво, засоби масової інформації, бізнес і сім'ю [151; 46, с. 22]. Таким чином, бізнес та середовище реалізації інтелектуально-трудоного потенціалу, яке він формує, є важливим суб'єктом, що забезпечує

рух соціальним ліфтом. Окрім того, суб'єкти бізнесу мають взаємодіяти з іншими інститутами задля формування цілісної об'єктивно-організованої системи розвитку суспільства. Це важливе завдання на різних управлінських рівнях. Як стверджують українські соціологи, в економічному житті «зламаний» соціальний ліфт викликає стагнацію продуктивності праці, відсутність інновацій, низьку активність малого і середнього бізнесу [59, с. 60]. Такі деструктивні наслідки слід максимально нівелювати.

Соціальний ліфт опонує явищам «золотих комірців» і так званої «макджоб» («McJob»), що передбачає працю без перспективи кар'єрного зростання з низькими вимогами до рівня кваліфікації [185; 190]. Рух соціальним ліфтом розкриває вертикальну соціальну мобільність персоналу. За своїм змістом вона відображає переміщення індивіда чи соціальної групи в системі соціальної стратифікації [24, с. 342]. Це результуюча дія забезпечення професійного і міжпрофесійного просування на підприємстві. Фактично інституціоналізація соціальних ліфтів у системі мотивації персоналу підприємства є наступним кроком у забезпеченні професійного і міжпрофесійного просування та врешті – соціальної мобільності. Соціальна мобільність відображає дієвість соціально-економічної мотивації з погляду інституційних ефектів (див. п. 2.1), що орієнтовані на покращення характеристик штату персоналу. Якщо підприємство обрало довгострокову стратегію розвитку, то в будь-якому разі воно змушене докладати відповідних зусиль для розвитку свого персоналу, в тому числі сприяючи його кар'єрному зростанню та соціальній мобільності (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Соціальний ліфт в алгоритмі формування соціальної мобільності населення

Джерело: розроблено автором.

Розглянемо більш детально, яким чином підприємство може створювати соціальні ліфти для своїх працівників. Це відображають відповідні технології (рис. 3.7). Сам по собі соціальний ліфт виникає в умовах вертикальної мобільності, яка присутня у тій чи іншій мірі в будь-якому суспільстві, адже між відповідними «прошарками» повинні існувати певні «мембрани», «отвори», «сходи», «шляхи», по яких дозволено індивідам рухатися вверх чи вниз із одного прошарку в інший (канали соціальної циркуляції) [127, с. 112].

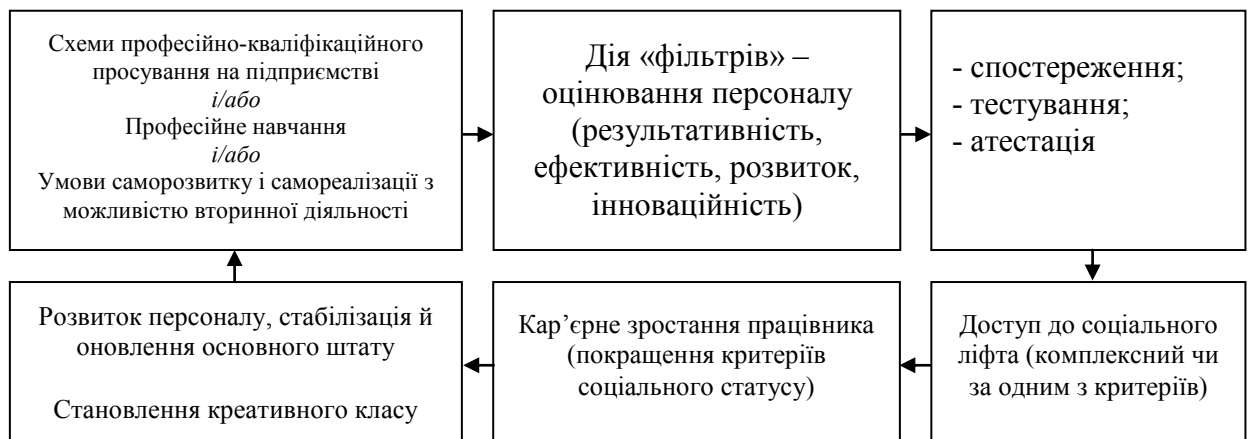


Рис. 3.7. Технологія впровадження соціальних ліфтів суб'єктами бізнесу відносно персоналу

Джерело: розроблено автором.

Суб'єкти бізнесу є важливими інститутами у продукуванні технологій впровадження соціальних ліфтів. Технології відображають:

- яким чином працівник (реальний чи потенційний) може змінювати свій соціальний статус на підприємстві;
- на основі яких критеріїв працівник може змінювати свій соціальний статус на підприємстві;
- які часові, посадові, статусні і мотиваційні межі професійно-кваліфікаційного просування працівника.

Соціальний ліфт через інститут бізнесу формує схема професійно-кваліфікаційного просування. При цьому роль «сита» («фільтру») виконує факт кар'єрного зростання, тобто наскільки той чи інший працівник використовує можливості професійно-кваліфікаційного просування на

конкретному підприємстві. Такий взаємовплив залежить від багатьох чинників. Вміння адаптуватись до них є ознакою успішності працівника у використанні можливостей забезпечення своєї вертикальної соціальної мобільності за прогресивним напрямком.

Важливим елементом технології впровадження соціальних ліфтів суб'єктами бізнесу є визначення схем професійно-кваліфікаційного просування та критеріїв зміни соціального статусу.

Схеми професійно-кваліфікаційного просування – це усталені можливості зміни посади та обов'язків для різних професійних груп працівників, що мають часову вимірність та освітньо-кваліфікаційні вимоги. Такі схеми можуть бути типовими для окремих професійних груп і посад та індивідуальними – розробленими конкретно під кожного працівника. Також потрібно диференціювати часові рамки можливостей професійно-кваліфікаційного просування, пропонуючи «швидкісні» варіанти для окремих працівників. Однак таку практику слід проводити дуже обережно, щоб не викликати негативного ставлення решти персоналу щодо особливого відношення з боку керівництва до окремих працівників.

Інший спосіб впровадження соціальних ліфтів суб'єктами бізнесу – це організація і проведення, а також підтримка *професійного навчання персоналу* [119]. Право на професійне навчання належать до складового елемента права на захист від безробіття та поєднує в собі дві групи норм, які: 1) спрямовані на працевлаштування і захист від безробіття; 2) забезпечують просування по роботі, враховуючи кваліфікацію [55, с. 149; 91]. Підприємство через професійне навчання бере на себе обов'язок інвестицій в інтелектуально-трудова потенціал своїх працівників, несучи прями (оплата навчання та її організація) та опосередковані (часові з відображенням на результатах праці) втрати [84].

Міра важливості професійного навчання персоналу дуже сильно залежить від сфери, в якій здійснює свою діяльність підприємство. Більшість сфер сучасної економіки слідує інноваційній моделі розвитку, тому

потребують постійного підвищення рівня кваліфікації фахівців і робітників. Специфіка завдання професійного навчання переводить його у правову площину. Особливо це стосується виробничої сфери. У зв'язку з цим у чинному законодавстві України діє Положення про професійне навчання працівників на виробництві, яке регламентує правові аспекти формального навчання через курси цільового призначення, стажування та ін. [129]. Чинним є Порядок підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями [130]. Також дуже важливим нормативом є Закон України «Про професійний розвиток працівників», який визначає професійне навчання працівників як процес цілеспрямованого формування у них спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [132].

Національний стандарт ДСТУ ISO 10015:2008 «Настанови щодо навчання персоналу» визначає низку процедурних питань даного процесу, в основі якого – компетентність, що відображає використання у діяльності знань, навичок й особистих здібностей [48]. Власне, професійне навчання має бути орієнтованим на підвищення компетентності працівників.

Таким чином, в Україні розроблена правова основа професійного навчання персоналу, який нами розглядається з позиції впровадження суб'єктами бізнесу соціальних ліфтів [93]. Менеджмент підприємства може організовувати різні навчальні заходи, або оплачувати повністю чи компенсувати частково витрати на навчання персоналу в інших структурах. Таке навчання може бути як формальним (з отриманням в кінці документу про підтвердження здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня), так і неформальним (без офіційного документу, але з наданням нових навичок та знань). Також професійне навчання може бути з відривом або без відриву від

виробництва (трудового процесу).

Основними *способами професійного навчання персоналу* можуть бути наступні:

- формально-навчальні – професійно-технічна, вища, післядипломна освіта (у тому числі, аспірантура/докторантура);
- неформально-навчальні – семінари, тренінги, курси і т. ін., різні форми дистанційного навчання, які стосуються прямих професійних обов'язків та суміжних напрямків (наприклад, вивчення іноземних мов);
- виробничо-навчальні – стажування, практика, інші форми вивчення досвіду інших суб'єктів, консультування;
- ситуативно-навчальні – проведення нарад, зустрічей, різних організаційних заходів, делегування нових повноважень;
- міжпрофесійної співпраці – кураторство (менторство), різні форми кооперації (створення робочих груп), викладання (проведення тренінгів) і т. ін.;
- міжінституційної співпраці – представництво в різних державних, профспілкових, громадських, дорадчих, кластерних та інших структурах;
- презентаційної діяльності – відрядження, участь у різних конференціях, ярмарках, конференціях, круглих столах і т. ін.;

В умовах глобалізації дуже важливо забезпечувати професійне навчання з можливістю участі в різних заходах за кордоном. Це надзвичайно цінний досвід для кожного працівника з отриманням не лише нових навиків, відмінних від тих, які практикуються у звичному середовищі, але й зміною світоглядних та ціннісних орієнтирів.

У сучасних ринкових умовах із загостренням конкурентної боротьби між працівниками виникає нова ситуація щодо впровадження соціальних ліфтів суб'єктами бізнесу. Окрім того, що вони можуть пропонувати схеми професійно-кваліфікаційного просування для своїх працівників, вони можуть *створювати умови для саморозвитку з позиції формування різнобічної особистості*. Це означає, що працівник, виходячи з особистісних потреб і

мотивів, спроможний самостійно забезпечувати свій неперервний розвиток і навчання, однак потребує для цього створення відповідних умов. Доволі часто «бюрократичний» менеджмент не схвалює різнобічну діяльність працівника, намагаючись «загнати» його у визначені рамки виконання професійних обов'язків. Разом з тим, такий підхід може призвести до неефективного використання інтелектуально-трудового потенціалу працівника та нівелювання ймовірних ефектів у майбутньому. Такими ефектами можуть бути:

- політичне лобі – за умов політичної кар'єри працівника;
- соціальна відповідальність – за умов активної участі працівника у різних громадських структурах;
- соціальна відповідальність перед персоналом – за умов активної участі працівника у різних профспілкових структурах, у тому числі вищого управлінського рівня;
- розширення ділових партнерів та диференціація сегментів ринку – за умов здійснення працівником підприємницької діяльності (самозайнятості, ведення малого і середнього бізнесу);
- розширення інститутів співпраці з некомерційними структурами, зокрема науки і освіти – за умов здійснення вторинної освітньої чи наукової діяльності;
- розширення інститутів співпраці зі сферою культури, спорту, туризму – за умов здійснення вторинної культурно-мистецької, спортивної, екскурсійної й іншої діяльності; №
- інші варіанти.

Тобто менеджмент обирає модель розвитку персоналу в контексті поєднання різних видів діяльності та формування різнобічної особистості, виходячи з цілей діяльності та специфіки сфери господарювання (рис. 3.8) [178].

Більшість сучасних підприємств відходять від моделі зайнятості за жорстким робочим графіком та з обмеженими можливостями вторинної

зайнятості/діяльності. Такий тренд особливо виправданий для сфер господарювання, для яких важливими є творчість та креативність працівників, їх різнобічна активність і розвиток.

Таким чином, суб'єкти бізнесу можуть використовувати три основні варіанти впровадження соціальних ліфтів (рис. 3.7) – схеми професійно-кваліфікаційного просування, професійне навчання і створення умов для саморозвитку й самореалізації з формуванням всебічної особистості працівника, в тому числі з можливістю вторинної зайнятості/діяльності. Слідуючи одному з варіантів, суб'єкт бізнесу ризикує втратити фахівця чи робітника, який набув вищого соціального статусу. Однак, як правило, бізнес може себе убезпечувати зобов'язанням персоналу відпрацювати певний період часу через різні неформальні домовленості та контракти умови. Кращою тактикою має бути підвищення дієвості мотиваційного впливу на працівника, який відзначився позитивним досвідом кар'єрного зростання.



Рис. 3.8. Моделі мотивації і розвитку персоналу в контексті сприяння формуванню різнобічної особистості працівника

Джерело: розроблено автором.

У результаті доступу до соціальних ліфтів працівник отримує можливість змінити свій соціальний статус. Соціальний статус за своїм змістом є складною і різнобічною категорією, що оцінюється через різні критерії. З науково-практичної точки зору важливо уточнити, якими є *критерії зміни соціального статусу* працівника, що відображають його місце в системі соціальної стратифікації:

1) *економічні*:

- дохід та його відображення в економічних індикаторах багатства і власності;

- впевненість у завтрашньому дні, базована на стабільному доході;

2) *професійні*:

- професія та її значення для інших членів соціуму;

- кваліфікація й освіта;

- компетентність;

- досвід, зокрема тривалість трудового стажу, практика навчання/праці за кордоном, у статусних фірмах і т. ін.;

3) *владні*:

- права і привілеї, зокрема доступ до можливостей професійно-кваліфікаційного просування, до певних видів інформації, зустрічей, різних винагород і т. ін.;

- обов'язки, виконання яких підтверджує статусність працівника, залежність від його дій інших;

- авторитет з відображенням на силі впливу щодо інших членів соціуму;

- влада з відображенням на приналежності до певних політичних сил, державно-управлінських структур та з можливістю відстоювання різних інтересів.

З погляду соціально-економічної мотивації особливу групу критеріїв формують професійні. Вони відображають змінність *професійного соціального статусу* працівника. Вагомим його вимірником є значення

професії для інших членів соціуму. У науковій літературі в даному сенсі виділяють поняття соціально-професійного статусу, що вміщує вивчення статусу професійної групи чи професії в соціумі, тобто визначає престиж професійної групи серед інших професій, вивчає рівень професійної кваліфікації в соціальній системі, відображає, наскільки результат діяльності певної професійної групи має значення для соціальної системи [14, с. 129].

Хоча суб'єкти бізнесу є важливими інститутами впровадження соціальних ліфтів, важливо розуміти, чи мають вони для цього достатні ресурсні можливості і мотивацію. При цьому слід враховувати наявність значного впливу зовнішнього середовища. В основі характеру такого впливу має бути *інтерес держави до функціональності соціальних ліфтів на рівні бізнес-середовища*. Такий інтерес має проявлятися щодо:

1) оптимізації соціальної структури з формуванням потужного середнього класу та виокремленням так званого класу креаторів;

2) подолання маргіналізації суспільства, що породжує відчуття соціальної нерівності й несправедливості та суттєво впливає на мотивацію до інноваційної діяльності в бізнес-середовищі;

3) неперервного розвитку персоналу на рівні підприємств, що буде проявлятися у розвитку інтелектуально-трудоного потенціалу населення та, як наслідок, на показниках соціально-економічного розвитку країни.

З наведеного переліку звертаємо увагу на те, що для українського суспільства актуальною є функціональність соціальних ліфтів, спрямована на подолання його маргінальності. Для нашої держави її прояв має свою специфіку: по-перше, вона викликана значною спадаючою мобільністю в умовах загальної кризи й радикальних реформ; по-друге, вона носить переважно вимушений характер під впливом зовнішніх факторів, пов'язаних із соціально-економічною й соціокультурною трансформацією суспільства в цілому, яка, в свою чергу, призвела до зміни або повної втрати пов'язаного з ним соціального середовища, соціальних зв'язків й системи ціннісних орієнтацій соціальних груп, які раніше мали високий статус [9].

Функціонування соціальних ліфтів у бізнес-середовищі має забезпечувати якісні зміни в соціальній структурі суспільства з формуванням середнього і креативного класу. Щодо середнього класу базовим критерієм має бути стабільний дохід, що наразі особливо актуально для українського суспільства. Стабілізація доходів населення є важливою умовою подолання ціннісних деформацій з надмірним домінуванням матеріальних потреб та поступовою переорієнтацією на інші сфери життєдіяльності та інтереси.

Що стосується *креативного класу*, то соціальні ліфти, впроваджувані суб'єктами бізнесу на основі моделі формування різнобічної особистості працівника (рис. 3.9), є одним з ефективних шляхів його становлення в Україні. Це корелює з наслідковістю соціально-економічної мотивації:

- в економічному блоці – ефективна праця з ознаками інноваційності;
- у соціальному блоці – саморозвиток, захищеність, соціальний статус/соціальне значення результатів праці.

Особи, приналежні до креативного класу, характеризуються потребами неперервного розвитку, нестандартним мисленням та результатами інноваційної діяльності. Ці характеристики відповідають цільовій наслідковості соціально-економічної мотивації. Оскільки креативність вступає в постійний конфлікт з організацією, що є однією із найважливіших проблем сучасної епохи, то це суттєво змінює підходи соціально-економічної мотивації персоналу для більшості підприємств, навіть які здійснюють діяльність у традиційних секторах економіки [138, с. 78]. Така змінність відображається в переорієнтації методів мотивації на інші цілі (табл. 3.3).

Формування креативного класу в суспільстві через впроваджувані в бізнес-середовищі соціальні ліфти є підтвердженням інноваційної складової його діяльності. Якщо бізнес є конкурентоздатним та орієнтованим на інноваційні підходи діяльності й розвитку, то так чи інакше він мусить створювати умови для креативної діяльності своїх працівників, а відтак й формування креативного класу.

Отже, одним з важливих інститутів, що впроваджують соціальні ліфти з

можливістю зміни населенням соціального статусу, є підприємства.

Таблиця 3.3

**Цілі соціально-економічної мотивації працівників з потенціалом
формування креативного класу**

№ з/п	Ціль	Методи і способи
1	Розрізнення осіб з креативними характеристиками (реальних і потенційних)	Співбесіди (особливо при прийомі на роботу) Оцінювання (атестація, тестування, опитування, різні експертні методи) Зворотний зв'язок
2	Створення умов для креативної діяльності (творчість, нестандартність, інноваційність)	Матеріальне стимулювання (базове і додаткове) за результатами креативної діяльності, зокрема встановлення певного відсотка до заробітної плати за творчу ініціативність, премія за впровадження інновацій, виконання зобов'язань, що не входять у коло обов'язкових і т. д. Створення умов професійно-кваліфікаційного просування з вагомістю критеріїв професіоналізму, освітньо-кваліфікаційного рівня, неперервного (само)розвитку Створення умов професійного навчання, доступ до всіх можливих його форм Збагачення змісту праці, змінність обов'язків, самостійність, спостереження за станом виконання Досконале матеріально-технічне й інформаційне забезпечення робочого місця та виконання професійних обов'язків Узгодження сприятливого режиму робочого часу (допустимість гнучкого графіку) Підтримка мобільності працівника (професійні та особистісні поїздки, що сприяють всебічному розвитку особистості) Формування норм корпоративної культури з практикою спільної творчої, спортивної, громадської та інших видів непрофесійної (вторинної) діяльності

Джерело: розроблено автором.

Для України, за нинішніх умов, фактично бізнес у співпраці з громадськими структурами реально може покращити ситуацію щодо соціальної стратифікації. Підприємства володіють технологіями впровадження соціальних ліфтів через можливості професійно-кваліфікаційного просування, професійного навчання та створення умов саморозвитку. Розвиток інформаційної економіки з посиленням креативного сектору змушує більшість підприємств змінювати підходи до використання і

розвитку інтелектуально-трудоного потенціалу своїх працівників. На зміну «бюрократичній» моделі мотивації і розвитку персоналу приходить прогресивна модель, орієнтована на створення гнучких умов для працівників з можливістю їх всебічного розвитку і поєднання різних видів діяльності.

За умов посилення розуміння бізнесом корисності від впровадження соціальних ліфтів, буде вирішено чимало проблем у сфері зайнятості, які виникають у зв'язку з неефективним використанням інтелектуально-трудоного потенціалу населення та фактичною руйнацією можливостей його розвитку.

3.3. Удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу на засадах детінізації зайнятості

Обґрунтування пріоритетів удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу слід здійснювати на основі комплексного розуміння передумов, перешкод, практики та наслідків мотиваційного впливу. Їх визначення зводиться до пошуку базових проблем, які руйнують або суттєво ускладнюють дієвість (результативність та ефективність) соціально-економічної мотивації.

У колі експертів та фахівців побутують різні думки з приводу ключових проблем розвитку українського суспільства. За результатами одного з опитувань 4-х авторитетних українських соціологічних компаній у 2017 році, більшість українців турбують проблеми військового конфлікту (51,3 % респондентів) і зростання цін (37,0 %); далі йдуть проблеми, які прямо стосуються сфери зайнятості та соціально-економічної мотивації – низький рівень зарплати чи пенсії (36,0 %), відсутність роботи, безробіття (27,1 %) [33].

Гострі для населення проблеми, у тому числі, які формуються в сфері зайнятості та мотивації, криються у базових причинах незадовільної ситуації. Їх можна означити як *деструктивні імперативи*. Імператив за своїм змістом

означає «владний»; найпростіше і найпоширеніше його визначають як настійну вимогу, веління, наказ [56, с. 222]. Поняття деструктиву відображає чинник, що руйнує структуру системних явищ і процесів. Деструктив за сутністю можна співставити до дестимулятора, однак наслідки його впливу є значно гіршими.

Таким чином, *деструктивні імперативи соціально-економічної мотивації персоналу підприємства* – це базові чинники з потужним впливом, що руйнують принципи організації системи соціально-трудова відносин, спрямовані на ефективне використання і розвиток інтелектуально-трудова потенціалу населення з відображенням на економічних та інноваційних результатах праці (ефективній праці).

Серед таких деструктивних імперативів для економіки та ринку праці України можна виділити наступні:

- зовнішню економічну і політичну залежність, яку слід розглядати не лише в контексті енергозабезпечення, але й організації міжнародних торговельних відносин, інтеграційних процесів тощо;

- олігархат, сильну залежність влади і бізнесу, політичну нестабільність. Функціонування великого капіталу в олігархічному форматі гальмує розвиток національної економіки; олігархічний капітал відтісняє від найприбутковіших сфер економічної діяльності економічних аутсайдерів – підприємницькі структури, що не мають налагоджених зв'язків з владою; це призводить до недостатньої вертикальної мобільності бізнесових структур, фактичної відсутності процесу трансформації малого та середнього капіталу у великий [181, с. 4; 23];

- нерозвинуті конкурентні умови на ринках – продукції, послуг, землі, праці, капіталу, технологій, інформації й т. ін.; порушення функціонування будь-якого з них негативно позначається на усій системі ринків [80, с. 7];

- значні масштаби тінізації – економіки, більшості сфер господарювання та зайнятості, вихідною причиною чому було приділення більшої уваги створенню національних державних інститутів, аніж інститутів

ринкової економіки; ці реформи призвели до розквіту старого бюрократичного державного апарату, нестачі правових та регулятивних основ у сфері економіки, що спричинило перехід економіки України в тіньову [18, с. 77];

– втрати людського потенціалу – через від’ємний природний приріст населення, зростаючі міграційні втрати, особливо у зв’язку з виїздом молоді на навчання за кордон.

Серед зазначених деструктивних імперативів розвитку України виділено процес тінізації, який може стосуватись економіки в цілому, різних сфер господарювання та зайнятості. *Тіньова зайнятість* – поширене явище в Україні, яке ще часто називають неформальною. Така зайнятість створює так званий неформальний сектор економіки, що охоплює всі робочі місця на підприємствах неформального сектору, або всіх осіб, які протягом визначеного періоду були зайняті на підприємствах неформального сектору, незалежно від їх статусу зайнятості та від того, було це їх основною чи додатковою роботою [40, с. 79]. Найбільш негативним проявом тіньової зайнятості є нелегальна зайнятість – це діяльність з метою отримання прибутку, що має кримінальний характер [61, с. 79].

Тіньова зайнятість може проявлятися:

– за основним місцем праці без жодного обліку трудової діяльності (при цьому особа може бути зареєстрована в центрі зайнятості як безробітна та встановлений період часу навіть отримувати відповідні виплати);

– за основним місцем праці з обліком трудової діяльності, але з невідповідністю встановленим параметрам організації праці, особливо оплати (встановлення заробітної праці на рівні неповної зайнятості при фактичній повній; встановлення заробітної праці на рівні мінімальної з неофіційними доплатами);

– за вторинним місцем праці без жодного обліку трудової діяльності та фактичним врахуванням стажу за основним місцем праці, яке може бути дійсним або фіктивним.

Наслідки тіньової зайнятості для економіки, бізнесу, держави і суспільства є вкрай негативними. Вирішенню цієї проблеми протистоїть суб'єктивний інтерес інститутів, які отримують значні вигоди за такої ситуації. Разом з тим, у тривалій часовій перспективі від тіньової зайнятості потерпають усі сторони. Розглянемо, які основні недоліки тіньова зайнятість несе для сфери соціально-трудових відносин, у тому числі в частині соціально-економічної мотивації праці персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вплив тінізації зайнятості на сферу соціально-трудових відносин

№ з/п	Суб'єктний вимір	Тимчасові позитивні наслідки	Стратегічно-деструктивні наслідки
1	Бізнес (роботодавці)	Максимізація прибутку за рахунок зниження розміру сплачених податків	Несприятливі умови для ефективного використання і розвитку інтелектуально-трудового потенціалу працівників з відображенням на економічних та інноваційних результатах (ефективна праця) Обмеженість дієвої мотивації персоналу, зайнятого в тіньовій сфері
2	Працівники за наймом	Підвищення доходів за рахунок нижчих податкових відрахувань	Соціальна й економічна незахищеність Відсутність належного трудового стажу через відсутність відрахувань до фондів соціального страхування
3	Потенційні самозайняті і роботодавці	Нижчі витрати для початку ведення бізнесу	Нетривале існування в умовах відсутності стратегічного бачення розвитку та частих перевірок, застосування штрафних санкцій до суб'єктів малого і середнього бізнесу, які ведуть діяльність у тіні
4	Громадські структури	Залучення до різних неофіційних форм співпраці	Руйнування інституційної довіри, досвіду ефективної діяльності в сфері трудового права, соціального захисту тощо
5	Органи місцевого самоврядування	Діяльність на території громади більшої кількості суб'єктів з вирішенням проблем безробіття місцевого населення	Недоотримання значних платежів до бюджетів через несплату місцевих податків
6	Органи державної влади	Залучення до різних неофіційних форм співпраці, переведення значних фінансових потоків у тінь	Недоотримання значних платежів до державного бюджету, фондів соціального страхування (дефіцит Пенсійного фонду) Втрати людського капіталу Несприятливі умови інноваційного розвитку економіки

Джерело: розроблено автором.

Негативні наслідки впливу тінізації зайнятості на сферу соціально-трудових відносин обумовлюють необхідність детінізації даної сфери. *Детінізація зайнятості* – це послідовний процес ліквідації або переходу від

неформальних способів організації соціально-трудових відносин до легальних, що створює сприятливі передумови для ефективного використання і розвитку інтелектуально-трудоного потенціалу населення.

Гострота проблеми тіньової зайнятості в Україні змушує владу періодично вдаватись (імітувати) до різних заходів боротьби з цим явищем. З останніх ініціатив – прийняття у 2018 році Кабінетом Міністрів України Розпорядження «Про заходи, спрямовані на детінізацію відносин у сфері зайнятості населення», яке зобов'язує Державну службу з питань праці, Державну фіскальну службу, Пенсійний фонд України, Національну поліцію, інші центральні органи виконавчої влади за участю органів місцевого самоврядування провести інформаційно-роз'яснювальну та організаційну роботу [131]. Конкретних кроків дане розпорядження не регламентує.

Концепт детінізація зайнятості може передбачати:

- каральний сценарій – з жорстким застосуванням штрафів, постійними перевітками;
- ліберальний сценарій – з вибіркоким застосуванням штрафів, перевітками в рамках превентивних заходів боротьби з тіньовою зайнятістю;
- підтримуючий сценарій – з активним стимулюванням суб'єктів, які здійснюють свою діяльність у правовій площині;
- комбінуючий сценарій – з поєднанням різних концептів.

Для українського ринку праці в умовах непослідовної державної політики та макроекономічної нестабільності прийнятним є підтримуючий сценарій. У рамках його реалізації слід дотримуватись конкретних пріоритетів детінізації зайнятості в Україні, авторське бачення яких наведено в табл. 3.5. Як показує досвід попередніх років, дуже низькою за нинішньої ситуації є політична воля до здійснення детінізації зайнятості. За таких обставин великі надії покладаються на пролонгований процес децентралізації влади в Україні. Поступове делегування повноважень органам місцевого самоврядування забезпечить більш об'єктивну їх роботу з приводу легалізації зайнятості бізнесу, що здійснює діяльність на їх території. Базова

мотивація територіальних громад проявляється у потребі наповнення місцевого бюджету. Окрім того, багато об'єднаних територіальних громад вже утверджують свої стратегії розвитку зайнятості, визначаючи пріоритети співпраці з центрами зайнятості [128, с. 47]. Це формує сприятливу правову площину для вирішення численних проблем ефективного використання інтелектуально-трудового потенціалу населення в умовах децентралізації.

Таблиця 3.5

Пріоритети детінізації зайнятості в Україні: інституційний підхід

Владні структури	Роботодавці (бізнес)	Працівники і громадськість
Децентралізація регуляторної політики, що посилює територіальні можливості впливу на учасників соціально-трудових відносин, підтримує високий інтерес об'єднаних територіальних громад у наповненні місцевих бюджетів	Підвищення ефективності мотивації персоналу, в тому числі соціально-економічної, з відображенням на економічних та інноваційних результатах праці	Формування правової культури з розумінням важливості соціально-економічної захищеності на ринку праці, перспективного пенсійного забезпечення
Посилення політичної волі в умовах необхідності долати дефіцит Пенсійного фонду, державних фондів соціального страхування, що в умовах значних демографічних і міграційних втрат потерпають від браку фінансових надходжень	Стратегічне планування розвитку, здобуття конкурентних переваг	
Підтримка суб'єктів, що здійснюють діяльність у легальній площині, особливо малого і середнього бізнесу	Формування правової захищеності перед владними структурами в умовах договірного регулювання найму та використання інтелектуально-трудового потенціалу населення	Можливість доступу до умов гідної праці без порушень режиму робочого часу, безпеки на робочому місці, отримання можливості неперервного розвитку та належної оплати праці
Реформа в системі охорони здоров'я з впровадження обов'язкового медичного страхування, що підвищить мотивацію працівників до легальних форм зайнятості		
Стратегічне планування розвитку економіки, ринку праці, підготовки фахівців і робітників тощо		

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, тінізація зайнятості є потужним деструктивним імперативом, у подоланні якого мають бути зацікавлені усі учасники соціально-трудових і владних відносин. Одним з аспектів актуалізації даної проблеми є мотиваційний. *Детінізація зайнятості є важливою передумовою удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу і навпаки.* Нижче обґрунтуємо дану гіпотезу.

При визначенні сутності соціально-економічної мотивації зазначалось, що наслідковість такого роду мотиваційних впливів має проявлятися в інноваційних результатах праці. Для цього повинні створюватись сприятливі умови праці, які при тіньовій зайнятості майже завжди порушуються (рис. 3.9).

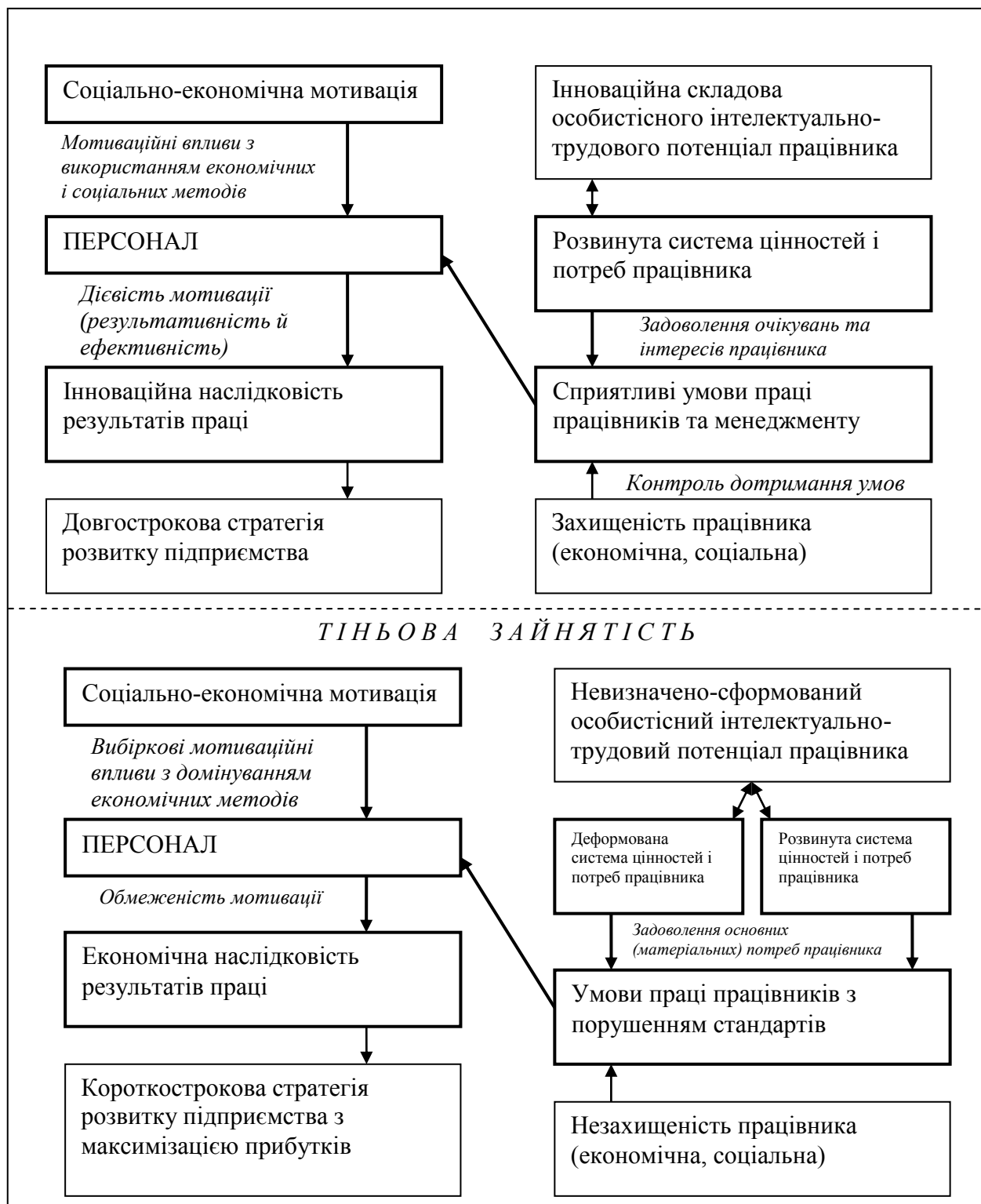


Рис. 3.9. Тінізація зайнятості як деструктивний імператив соціально-економічної мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором.

Причину тінізації зайнятості слід шукати в мотивах та чинниках, які на них впливають. Часто сам працівник схильний до тіньової зайнятості, переважно в сфері малого бізнесу. Як пише М. Семикіна, об'єктивною передумовою виникнення нерегламентованої зайнятості є розвиток «тіньової економіки», глибока криза соціально-трудових відносин, низькі стимули до праці, недосконалість податкової системи, корупція [142]. Деформація цінностей зумовлює загострення певних потреб, як правило, матеріальних. Як наслідок, населення виявляє готовність працювати в умовах, що не відповідають встановленим вимогам, але при цьому за належну оплату праці. Аналогічно, бізнес налаштований пропонувати такі умови, користуючись відповідною готовністю населення та власне перебуваючи в нестабільному економічному й політичному середовищі.

Особливо гостро деформація цінностей проявляється серед українських трудових мігрантів, які, маючи можливість заробляти набагато більші кошти, аніж на батьківщині (дво-, трикратне переважання і більше), готові виконувати свою працю в задовільних умовах. Згідно дослідження Всеукраїнської асоціації компаній з міжнародного працевлаштування 2016-2017 років майже 60 % українських мігрантів працювали нелегально – повністю або з порушенням окремих умов праці [114]. Це дуже висока частка, яка свідчить про сильну деформацію системи цінностей українського населення, що прямо позначається на способах їх мотивації – виключного домінування економічних мотиваторів. Щоправда, поступово формується новий сегмент пропозиції праці на ринку, представлений молоддю, потреби якої є ширшими. Їх авторське бачення в інституційному розподілі відображено в табл. 3.5. У контексті даного дослідження доцільно з'ясувати, яка роль соціально-економічної мотивації у детінізації зайнятості на рівні суб'єктів бізнесу, яким чином слід удосконалювати мотиваційні впливи, щоб стимулювати легальну зайнятість.

Основою таких удосконалень має бути *орієнтир бізнесу на ефективну працю*, яка, як зазначалось у п. 1.3, відображає спроможність персоналу

створювати інновації. Такі інновації можуть бути [57, с. 26]:

- науково-технічні – виробництво унікальних виробів, нової техніки, продуктів з новими або поліпшеними властивостями;
- технологічні – застосування поліпшених, більш досконалих засобів виготовлення продукції (надання послуг);
- інформаційні – спрямовані на раціоналізацію інформаційних потоків, підвищення достовірності та оперативності отримання інформації;
- організаційно-управлінські – пов'язані з процесами оптимальної організації виробництва, транспорту, збуту, постачання, в тому числі організації праці та мотивації персоналу;
- маркетингові – нові способи вивчення попиту на ринку, прогнозування суспільних потреб, визначення ринкових можливостей для прибуткового збуту нових товарів, охоплення нових сегментів ринку;
- соціальні – спрямовані на поліпшення умов праці, розв'язання проблем її стимулювання, охорони здоров'я, забезпечення безперервної освіти та навчання, залучення висококваліфікованих фахівців, зростання культури праці, побуту, відпочинку тощо;
- культурні – нові, оригінальні твори літератури і мистецтва, формування нових напрямів у їх розвитку, унікальність виконавчої майстерності в процесі їх трактування або виконання, відтворення тощо;
- правові – вирішують завдання обґрунтування реформ у правовому просторі.

Керівництво має бути зацікавленим у створенні сприятливих умов ефективної праці, основою чому є легальність зайнятості, особливо у випадку стратегічного орієнтиру розвитку підприємства та необхідності інноваційної складової діяльності в конкурентному середовищі. При цьому, з боку працівників має формуватись розуміння можливостей особистісного розвитку в умовах зайнятості на підприємстві, яке пропонує легальні та сприятливі для інноваційної діяльності умови праці (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Передумови і можливості соціально-економічної мотивації ефективної праці персоналу на засадах легальної зайнятості

Джерело: розроблено автором.

Обов'язковість інноваційних результатів діяльності характерна для більшості видів сучасної трудової діяльності людей. Це означає, що для них мають бути притаманні елементи творчості в процесі створення будь-яких нововведень – науково-технічних, технологічних, інформаційних, організаційно-управлінських, маркетингових, соціальних, культурних, правових; сюди можна віднести усі види економічної діяльності, форми соціального життя, де можливі керовані зміни, прояв творчості, розробка і впровадження нових підходів до збагачення змісту праці, підвищення її ефективності (економічної, соціальної), досягнення бажаного ефекту від нововведень, використання (впровадження, споживання) нового продукту праці (послуги, товару) [57, с. 25].

Пропонуючи легальні умови праці, підприємство отримує конкурентні переваги на ринку праці в пошуку й залученні працівників з високими інтелектуально-трудовими потенційними характеристиками. Це особи з розвиненою (недеформованою) системою цінностей, потреб і мотивів. Їх задоволення потребує застосування різного інструментарію соціально-економічної мотивації. Разом з тим, очікувана дієвість мотиваційних впливів може бути значно вищою.

Залучення в штат персоналу осіб з високим інтелектуально-трудовим потенціалом, схильностями і навиками інноваційної діяльності змушує менеджмент індивідуалізувати мотиваційні впливи. Це зумовлено високим ризиком втрати фахівця при поширенні так званого «полювання за головами». Дане явище зараз набуває міжнародних масштабів. Умови глобальної мобільності підвищують ризик переїзду фахівця в іншу країну (регіон). Тому до цілей соціально-економічної мотивації персоналу має входити, окрім пошуку затребуваних фахівців, їх утримання у відповідності до стратегії розвитку підприємства.

Легальна зайнятість детермінує сприятливі умови ефективної праці з інноваційними результатами, що супроводжуються використанням різних форм соціально-економічної мотивації:

- *психологічних*: додання в працівників деформованої системи цінностей з повним задоволенням їх основних потреб – безпеки (безпечне робоче місце) і добробуту (гідна заробітна плата);
- *матеріалістичних*: застосування мотиваторів, що мають реальний матеріальний (майновий, фінансовий) еквівалент;
- *розвиткових*: застосування різних мотиваторів, що спрямовані на особистісний розвиток інтелектуально-трудоного потенціалу;
- *організаційних*:
- формування нових структурних одиниць як осередків інноваційної діяльності та участь у вже існуючих (кластери, бізнес-інкубатори, технопарки, інші суб'єкти інноваційної інфраструктури);

- утворення підрозділів у межах існуючої структури (різні робочі групи, тимчасові відділи, проекти, науково-дослідні центри, лабораторії тощо);
- утворення філій при інших науково-дослідних, освітніх структурах, що здійснюють інноваційну діяльність.

Розглянемо, які *інструменти соціально-економічної мотивації ефективної праці* з інноваційними результатами доцільно застосовувати на вітчизняних підприємствах. Вони мають базуватись на внутрішніх мотивах працівників, що залежать від:

- рівня задоволення базових потреб;
- потреб розвитку, творчості, креативності, пізнання і створення чогось нового;
- потреб визнання, кар'єрного просування, здобуття високого статусу в суспільстві;
- цінності результатів праці, робочого місця, посади, приналежності до колективу конкретного підприємства.

Формування й посилення внутрішніх мотивів ефективної праці з інноваційними результатами має здійснюватись із застосуванням таких інструментів соціально-економічної мотивації:

1. *Економічні мотиватори:*

- фінансові гарантії – фінансове забезпечення впровадження інноваційних ідей та рішень або пошук інвесторів для їх реалізації;
- заробітна плата – нарахування на основі участі в прибутку від впровадження/продажу інноваційного продукту, до якого має відношення працівник; гнучка система тарифів, ставок, окладів [1];
- премії, надбавки, доплати – преміювання за інноваційні результати згідно встановленого чи плаваючого (ситуативного) відсотку;
- соціальний пакет – розширення, включення унікальних вигод;
- інвестиції в людський капітал – оплата (часткова компенсація витрат) навчання, участі в різних навчальних програмах, тренінгах, у тому

числі за кордоном, що дозволяють підвищувати навички інноваційної діяльності в сучасних технологічно-динамічних умовах; компенсація витрат для участі в грантах, у тому числі з міжнародним фінансуванням;

- фінансові компенсації – часткова компенсація кредитних витрат на купівлю нерухомості, інших цінних об'єктів; надання позик;

2. *Соціальні мотиватори:*

- умови праці – постійне вдосконалення виробничих, маркетингових, інших процесів на підприємстві; наявність сучасного високотехнологічного матеріально-технічного, наукового, програмно-інформаційного забезпечення інноваційної діяльності (купівля, лізинг тощо);

- «збагачення» змісту праці – посадові обов'язки з включенням інноваційної складової діяльності; залучення до викладання, наставництва працівника з досвідом інноваційної діяльності;

- юридичний супровід – ліцензування (за необхідності) видів робіт, що мають інноваційний характер; захист авторських прав, сертифікація, патентування винаходів;

- сприятливі умови розвитку – навчання, тренінги. Це дуже потужна група мотиваторів, адже зараз реалізується багато різних навчальних проектів, у тому числі й за кордоном;

- сприятливі умови кар'єрного зростання – включення результатів ефективної праці до основних критеріїв оцінювання та підстави для професійно-кваліфікаційного просування персоналу;

- кооперація праці – сприяння постійних взаємодій персоналу в межах колективу, трансфер знань, обмін інформацією, зв'язки із зовнішніми стейкхолдерами;

- корпоративна культура – формування корпоративної культури з провідною цінністю інноваційних результатів праці, особливого ставлення до новаторів у трудовому колективі (формальні і неформальні лідери);

- надання самостійності в роботі – індивідуалізований підхід до окремих працівників з наданням для них гнучких дедлайнів та самостійності

вибору підходів до виконання завдань інноваційного характеру;

- делегування повноважень – залучення до окремих етапів (особливо проміжних) працівників, які вже набули досвіду чи мають потенціал інноваційної діяльності;

- режим робочого часу – за потреби використання гнучких графіків роботи для осіб, які здійснюють інноваційну діяльність, у тому числі з можливістю взаємодій із зовнішніми стейкхолдерами;

- забезпечення територіальної мобільності – фінансове забезпечення і підтримка відряджень, робочих зустрічей та нарад у рамках виконання інноваційних проектів;

- спонукання до громадської активності – підтримка працівників-новаторів, які представляють підприємство у різних інноваційних проектах, громадських радах при органах державної влади та місцевого самоврядування, участі в економічних форумах, конференціях тощо.

Варіативність соціально-економічної мотивації ефективної праці залежить від цілей керівництва, його компетентності та потреб працівників.

Застосування інструментів соціально-економічної мотивації ефективної праці має здійснюватись за результатами оцінювання згідно затвердженої методики. Це забезпечить прозорість мотиваційного впливу та додатково спонукатиме персонал до інноваційних результатів праці.

Мотивація ефективної праці потребує прогресивних стилів менеджменту. Індивідуалізований підхід до працівників, які мають навички і досвід інноваційної діяльності, потребує демократичних підходів керівництва. Разом з тим, керівний апарат підприємства теж мають формувати новатори. Таким чином, буде підтверджена вертикальна соціальна мобільність персоналу в межах підприємства за інноваційним критерієм.

Отже, детінізація зайнятості в Україні є базовою умовою забезпечення ефективізації праці. У даному аспекті бізнес є важливим суб'єктом-мотиватором більш ефективного використання інтелектуально-трудоного потенціалу населення. Для цього мають створюватись сприятливі умови

праці згідно регламентованих норм, що, як правило, порушуються при тіньовій зайнятості. Одним з очікуваних наслідків ефективного використання потенційних характеристик населення є ефективна праця з інноваційними результатами. Удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу має здійснюватись у ключі орієнтирів на інноваційну діяльність, що є запорукою довгострокового розвитку підприємства майже всіх сучасних сфер господарювання. Це важливий крок на шляху модернізації і технологізації національної економіки та виходу України із затяжного трансформаційного процесу глобального конкурентного становлення.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертації сформульовано рекомендації щодо вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін економіки, посилення ролі бізнесу у впровадженні соціальних ліфтів, а також визначення пріоритетів мотивації персоналу на засадах детінізації зайнятості. Результати дослідження дозволили сформулювати наступні висновки:

1. Визначення пріоритетів удосконалення механізму соціально-економічної мотивації персоналу в умовах інноваційних змін економіки здійснено з їх систематизацією за групами просторових, структурних, виробничих, послугових, конкурентних, трудових, управлінських, організаційних, поведінкових, правових, діалектичних і концептуальних. Опис таких змін на глобальному рівні співставлено до реальної ситуації в Україні, що дозволило виявити основні розвиткові дисонанси. Обґрунтовано, що не лише інноваційні зміни економіки чинять вплив на практику мотивації в підприємницькому середовищі, але й його суб'єкти через мотивацію стають основним рушієм інноваційних змін. Дієва соціально-економічна мотивація впливає на інноваційні зміни через: становлення середнього (ініціативного,

громадсько-активного, креативного) класу, здатного впливати на суб'єктивні владні рішення, формувати конкурентне середовище та стимулювати інноваційну діяльність; ефективне використання і розвиток інтелектуально-трудового потенціалу персоналу з формуванням інноваційної поведінки.

2. Визначено зміст та запропоновано структуру механізму соціально-економічної мотивації персоналу на підприємстві. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу підприємства – це система соціальних та економічних чинників, методів, важелів та інструментів мотиваційного впливу, спрямованих на формування таких мотивів у працівників, які б трансформувались у результати праці з ознаками інноваційності. Визначено сценарії вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації на вітчизняних підприємствах – реформаційний, управлінський, інформаційний, селективний та інвестиційний.

3. Обґрунтовано зростаюче значення мотиваційного інструментарію для створення сприятливих умов розвитку і кар'єрного зростання персоналу. Розвиток і кар'єрне зростання, базуючись на потребі самовираження, формують відповідні інтереси й очікування працівника. Визначено зв'язок професійно-кваліфікаційного просування і кар'єрного зростання працівників на підприємстві. Професійно-кваліфікаційне просування відображає можливості кар'єрного зростання працівника, які пропонуються підприємством. Кар'єрне зростання – це вже факт використання можливостей працівником професійно-кваліфікаційного просування.

4. Для посилення ролі соціальних інструментів мотивації персоналу запропоновано технології впровадження соціальних ліфтів на підприємствах. Соціальний ліфт розширює зміст мотиваційного впливу з урахуванням не лише можливостей розвитку в межах підприємства, але й у суспільстві в цілому. Суб'єкти бізнесу є важливими інститутами у продукуванні технологій впровадження соціальних ліфтів. Технології відображають: яким чином працівник (реальний чи потенційний) може змінювати свій соціальний статус на підприємстві; на основі яких критеріїв працівник може змінювати

свій соціальний статус на підприємстві; які часові, посадові, статусні і мотиваційні межі професійно-кваліфікаційного просування працівника.

5. Запропоновано реалізувати ідею соціального ліфту через інститут бізнесу за допомогою схеми професійно-кваліфікаційного просування. Роль «сита» виконує факт кар'єрного зростання. Іншими вихідними умовами соціального ліфта для працівників є професійне навчання та створення умов саморозвитку і самореалізації з можливістю вторинної діяльності. Професійне навчання може здійснювати через формально-, неформально-, виробничо- і ситуативно-навчальні форми, а також міжпрофесійної, міжінституційної співпраці та презентаційної діяльності. Особливої ваги у системі мотивації працівника набуває створення умов для його саморозвитку з погляду формування різнобічної особистості. Ефектами від такої практики для підприємства можуть бути: політичне лобі (за умов політичної кар'єри працівника); соціальна відповідальність, у тому числі перед персоналом; розширення ділових партнерів та диференціація сегментів ринку (за умов здійснення працівником підприємницької діяльності); розширення інститутів співпраці з некомерційними структурами (за умов здійснення вторинної освітньої чи наукової діяльності) тощо. Виділено бюрократичну і прогресивну моделі мотивації та розвитку персоналу в контексті сприяння формуванню різнобічної особистості працівника.

Оскільки в результаті доступу до соціальних ліфтів працівник отримує можливість змінити свій соціальний статус, розподілено критерії його зміни за економічними, професійними і владними ознаками. З погляду соціально-економічної мотивації особливу групу критеріїв формують професійні. Вони відображають змінність професійного соціального статусу працівника. Вагомим його вимірником є значення професії для інших членів соціуму.

6. Обґрунтовано інтерес держави до посилення функціональності бізнесу у впровадженні технологій соціальних ліфтів. Наслідками такого процесу можуть бути: оптимізація соціальної структури населення з формуванням потужного середнього класу та виокремленням так званого

класу креаторів; подолання маргіналізації суспільства, що породжує відчуття соціальної нерівності й несправедливості та суттєво впливає на мотивацію до інноваційної діяльності в бізнес-середовищі; неперервний розвиток персоналу на рівні підприємств, що буде проявлятися у розвитку інтелектуально-трудового потенціалу населення та, як наслідок, – на показниках соціально-економічного розвитку країни.

7. Для обґрунтування пріоритетів удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах України визначено деструктивні імперативи ефективного використання інтелектуально-трудового потенціалу населення, організації ефективної праці з інноваційною наслідковістю. Такими імперативами є: зовнішня економічна і політична залежність; олігархат, сильна залежність влади і бізнесу, політична нестабільність; нерозвинуті конкурентні умови на ринках продукції, послуг, землі, праці, капіталу, технологій, інформації й т. ін.; значні масштаби тінізації економіки, більшості сфер господарювання та зайнятості; втрати людського потенціалу. Серед них особливу увагу зосереджено на проблемі тінізації зайнятості, що суттєво гальмує можливості дієвої соціально-економічної мотивації персоналу. Охарактеризовано вплив тіньової зайнятості на сферу соціально-трудових відносин. Детінізацію зайнятості запропоновано розглядати як послідовний процес ліквідації або переходу від неформальних способів організації соціально-трудових відносин до легальних, що створює сприятливі передумови для ефективного використання і розвитку інтелектуально-трудового потенціалу населення. Визначено, що концепт детінізації зайнятості може передбачати: каральний сценарій – з жорстким застосуванням штрафів, постійними перевірками; ліберальний сценарій – з вибіркоvim застосуванням штрафів, перевірками в рамках превентивних заходів боротьби з тіньовою зайнятістю; підтримуючий сценарій – з активним стимулюванням суб'єктів, які здійснюють свою діяльність у правовій площині; комбінуючий сценарій – з поєднанням різних концептів. Для українського ринку праці в умовах непослідовної державної політики та макроекономічної нестабільності прийнятним є підтримуючий

сценарій.

8. Визначено інструменти соціально-економічної мотивації ефективної праці персоналу з інноваційними результатами, які доцільно застосовувати на вітчизняних підприємствах. З числа економічних мотиваторів виокремлено роль інструментів фінансових гарантій, що передбачають фінансове забезпечення впровадження інноваційних ідей та рішень або пошук інвесторів для їх реалізації. У групі соціальних мотиваторів особливої уваги потребують: умови праці (постійне вдосконалення трудових, виробничих, маркетингових, інших процесів на підприємстві); наявність сучасного високотехнологічного матеріально-технічного, наукового, програмно-інформаційного забезпечення інноваційної діяльності; «збагачення» змісту праці (включення в посадові обов'язки інноваційної складової); залучення кращих працівників до викладання, наставництва; юридичний супровід – ліцензування видів робіт, що мають інноваційний характер; захист авторських прав, сертифікація, патентування винаходів.

Наукові результати, що містяться у розділі 3, відображено у публікаціях автора [84; 87; 88; 90; 91; 93; 96].

ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано вирішення актуального науково-прикладного завдання, яке полягає у розробленні теоретико-методичних засад та формуванні практичних рекомендацій щодо соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін економіки. За результатами дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

1. Теоретичний аналіз та узагальнення еволюції мотиваційних теорій, засвідчили доцільність міждисциплінарного підходу до вивчення змісту мотивації у сфері праці. Запропоновано періодизацію еволюції мотиваційних теорій, яка включає виокремлення еволюційних переходів з чіткою лінією на корпоративну індивідуалізацію, підвищення цінності інноваційної діяльності та неперервного розвитку людини.

2. Соціально-економічну мотивацію запропоновано розглядати як складний процес впливу на поведінку особи/персоналу/зайнятих, детермінований внутрішніми та зовнішніми чинниками, що передбачає застосування економічних (задоволення матеріальних потреб) та соціальних (задоволення статусних потреб) методів, використання яких забезпечує ефективну працю з елементами інноваційності завдяки створення умов саморозвитку, захищеності, зміни соціального статусу об'єкту такого впливу. Запропоновано двовекторний розгляд сутності мотивації – внутрішньо-організаційний і зовнішньо-наслідковий. Визначено, що мотиваційні впливи мають важливе функціонально-цільове навантаження, що вимагає систематизації їх важелів, інструментів, функцій і завдань у матричній формі.

3. На основі узагальнення методичних підходів до вивчення мотивації, сформовано науково-методичний підхід до оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу до ефективної праці та саморозвитку, який передбачає основні напрями: моніторинг мотивації (оцінку рівня задоволення інтересів і потреб об'єктів впливу, ефективності мотивації й мотиваторів, економічної і соціальної наслідковості) та обґрунтування шляхів покращення стану регулювання мотивації. В процесі апробації зазначеного підходу визначено

та обґрунтовано специфіку застосування методів оцінювання та регулювання стану мотивації на різних рівнях (особистісному, корпоративному, галузевому, регіональному, національному), врахування якої є необхідним для забезпечення дієвості соціально-економічної мотивації.

4. Доведено, що соціально-економічна мотивація персоналу на вітчизняних підприємствах відстає від потреб інноваційних змін в економіці. Визначено об'єкти статистичного аналізу передумов (демографічні, ринкові, економічні, інноваційні, політико-правові, соціальні, інформаційні) і перешкод (зовнішні конкурентні, внутрішні конкурентні, ціннісні, діяльнісні) дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах в Україні. Спадна динаміка інноваційної діяльності змушує зосередити увагу на вагомості мотивації персоналу у покращенні ефективності використання трудового потенціалу населення та реанімації інноваційного потенціалу економіки України. Проаналізовано конкурентні перешкоди у здійсненні соціально-економічної мотивації персоналу. Аналіз позицій України в Індексі людського розвитку ПРООН підтверджує, що високий демографічний та освітній потенціал населення не трансформуються в результати економічного розвитку. У рамках дослідження внутрішніх конкурентних перешкод здійснено розрахунок результуючого, інноваційного і мотиваційного індексів, що дало змогу виявити надмірну соціально-економічну поляризацію регіонів України.

Запропоновано та апробовано на прикладі Черкаської області методику експертного опитування, результати якої підтвердили основні проблеми соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах. Проведене опитування дало змогу встановити обмеженість застосування інструментів мотивації в частині кооперації, «збагачення» змісту праці, гнучких графіків режиму робочого часу. Вихідною умовою позитивних змін у дієвості соціально-економічної мотивації має бути підвищення задоволеності оплатою праці.

5. Визначено зміст та структуру механізму соціально-економічної мотивації персоналу на підприємстві. Механізм запропоновано розглядати як

систему взаємопов'язаних соціальних та економічних чинників, методів, важелів, інструментів впливу, спрямованих на формування таких мотивів діяльності працівників, які б трансформувались у результати праці з ознаками інноваційності. Запропоновано сценарії вдосконалення механізму, що в умовах інноваційних змін економіки мають здійснюватись за пріоритетами просторового, структурного, виробничого, послугового, конкурентного, трудовотенційного, управлінського, організаційного, поведінкового, правового, діалектичного, концептуального характеру.

6. У контексті посилення соціальних інструментів мотивації персоналу запропоновано технології впровадження соціальних ліфтів на підприємствах. Основними технологіями визначено професійно-кваліфікаційне просування, професійне навчання та створення умов саморозвитку і самореалізації з можливістю вторинної діяльності. Виділено бюрократичну і прогресивну моделі мотивації та розвитку персоналу в контексті сприяння формуванню різнобічної особистості працівника. Обґрунтовано інтерес держави до посилення функціональності бізнесу у впровадженні технологій соціальних ліфтів, який полягає у формуванні креативного класу.

7. Для обґрунтування напрямів удосконалення соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах України визначено деструктивні імперативи використання інтелектуально-трудового потенціалу населення, серед яких – тінізація зайнятості. Запропоновано пріоритети детінізації зайнятості з розподілом для інститутів держави, роботодавців, працівників і громадськості. Для бізнесу відмова від практики тіньової зайнятості має проявлятися в інтересі організації ефективної праці з інноваційними результатами. Виділено інструменти соціально-економічної мотивації ефективної праці персоналу з інноваційними результатами, які доцільно застосовувати на вітчизняних підприємствах. Серед економічних мотиваторів важливими є фінансові гарантії, що передбачають фінансове забезпечення впровадження інноваційних ідей та рішень або пошук інвесторів для їх реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : монографія / О.І. Амоша та ін. ; Національна академія наук України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк : ТОВ Норд Комп'ютер, 2007. – 328 с.
2. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты : Учебное пособие / А. С. Афонин. – К. : МЗУУП, 1994. – 304 с.
3. Бабенко А.Г. Соціально-економічні фактори продуктивності праці в контексті управління персоналом сільськогосподарських підприємств / А.Г. Бабенко, К.В. Бондаревська // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Випуск 4. – Т. 2. – 2012. – С. 39-45.
4. Базилюк А.В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку / А.В. Базилюк, О.В. Жулин // Економіка та управління на транспорті. – 2015. – № 1. – С. 19-29.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом : Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр Учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования / И.Ф. Беляева // Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М. : НИИ труда. – 1992. – 148 с.
7. Біскуп В.С. Кар'єра vs професіоналізм: технології просування на противагу професіоналізації / В.С. Біскуп // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – 2012. – № 993, Вип. 29. – С. 53-57.
8. Богиня Д.П. Оптимізація зайнятості як чинник ефективності праці / Д.П. Богиня / Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 1(26). – С. 6-9.
9. Болотська О.А. Чинники соціальної мобільності сучасної молоді в контексті реформування системи вищої освіти / О. А. Болотська [Електронний ресурс]. // Науковий вісник Донбасу. – 2012. – № 4. – Режим

доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2012_4_24

10. Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування / В.Д. Бондар // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2013. – Вип. 1. – С. 283-293.

11. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К.В. Бондаревська, Т.Л. Сорокотяга // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 28-32.

12. Борецька Н.П. Механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств / Н.П. Борецька, Г.О. Крапівіна, Д.Г. Багдасарова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 311-318.

13. Бортнік С.М. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства / С.М. Бортнік, М.В. Саган // Економічний форум : наук. журн. / Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк : Вид. від. ЛНТУ, 2013. – № 2. – С. 131-138.

14. Васильєва С.О. Сутність поняття «професійний статус» у сучасних наукових дослідженнях / С.О. Васильєва // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2014. – Вип. 36. – С. 127-133.

15. Васюта В.Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України / В. Б. Васюта // Innovations in Science and Education: Challenges of our time : Collection of scientific papers / edit. by Maryna Dei, Olha Rudenko. – London : IASHE, 2017. – 2 Iss. – P. 9-11.

16. Вернадский И. Критико-историческое исследование об итальянской политико-экономической литературе до начала XX века / И. Вернадский // І. Вернадський. Витоки. Творча спадщина у контексті історії економічної думки в Україні ; за ред. В.Д. Базилевича. – К. : Знання, 2009. – С. 361-500.

17. Вернадский И. Очерк истории политической экономии / И. Вернадский. – СПб., 1858. – 230 с.

18. Верстюк О.М. Етапи тінізації економіки України / О.М. Верстюк // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – № 2(2). – С. 76-79.

19. Вечеря С.В. Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств / С.В. Вечеря // Культура народів Причорномор'я. –

2012. – № 252. – С. 16-20.

20. Витрати і ресурси домогосподарств України (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств) : Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdvvg/vrdul2018.zip>

21. Віннікова В.А. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери торгівлі / В.А. Віннікова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – Х. : ХДУХТ. – 2013. – Вип. 1(2). – С. 178-183.

22. Волкова М.В. Особливості формування соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства / М.В. Волкова, В.С. Шевченко // «Глобальні та національні проблеми економіки». Електронне наукове фахове видання. – Випуск 9, лютий 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-9-2016>

23. Гальчинський А.С. Суперечності реформ: у контексті цивілізаційного процесу / А.С. Гальчинський. – К. : Українські пропілеї, 2001. – 320 с. – С. 159-160.

24. Городяненко В.Г. Соціальна енциклопедія / редкол. : В.Г. Городяненко (уклад); В.І. Термко (кер. видавн. проекту) та ін. – К. : Академвидав, 2008. – 456 с.

25. Григор'єва Л. Розвиток поглядів на роль та цінність топ-менеджерів [Електронний ресурс]. / Л. Григор'єва // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2(5). – Режим доступу : <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1500/1/11hlvctm.pdf>

26. Гриненко А.М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект / А.М. Гриненко // Вісник ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана». – 2016. – С. 98-105.

27. Гук О.В. Інноваційний потенціал підприємства як основа інноваційного розвитку України / О.В. Гук, Т.В. Бигар // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КІІ ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». – 2017. – № 11

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102741>
28. Гуцан О.М. Механізм мотивації персоналу на основі компетентнісного підходу/ О.М. Гуцан // Международная научная конференция MicroCAD : Секція №16 – Сучасні технології в економіці та менеджменті. – НТУ «ХПИ», 2013. – С. 148.
29. Гуцан О.М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.М. Гуцан. – Харків, 2015. – 22 с.
30. Дем'янчук О.П. Піраміда Маслоу як методологія пояснення політичної участі / О.П. Дем'янчук // Електронний архів Національного університету «Києво-Могилянська академія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2105/Demianchuk_Piramida_Maslou.pdf
31. Демидова М.М. Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників сільськогосподарських підприємств / М.М. Демидова // Ефективна економіка. – 2014. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3119>
32. Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці / Зайнятість та безробіття : Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
33. Десять (10) головних проблем, які турбують українців. Опитування соціологів (27.11.2017) : Експрес [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://espresso.tv/news/2017/11/22/10_golovnykh_problem_yaki_turbuyut_ukrayinci_reytyng_sociologiv
34. Десять (10) крупнейших монополий Украины (По материалам ЛІГАБізнесІнформ) : Sostav.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sostav.ua/publication/10-krupnejshikh-monopolij-ukrainy-69791.html> (21.01.2016)
35. Динаміка зарплат програмістів : DOU. Сообщество программистов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://jobs.dou.ua/salaries/dynamics/>

36. Динаміка Індексу регіонального людського розвитку, 2004-2014 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.idss.org.ua/ukr_index/Dynamic_ua.pdf

37. Динаміка середньомісячної заробітної плати по регіонах у 1995-2017 роках : Регіональна статистика : Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

38. Дискіна А.А. Напрями стимулювання інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості в Україні / А.А. Дискіна, Я.В. Богаченко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 10. – С. 582-585.

39. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / К.М. Дідур // Ефективна економіка. – 2011. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20

40. Дідух А.О. Неформальна зайнятість як соціально-економічне явище / А.О. Дідух, І.М. Кравець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3(2). – С. 79-83.

41. Длугопольський О.В. Експериментальна та поведінкова економіка: від Вернона Сміта до Даніеля Канемана / О.В. Длугопольський, Ю.П. Івашук // Вісник ТНЕУ. – 2014. – № 1. – С. 180-193.

42. Довіра соціальним інституціям / Прес-реліз підготував Станіслав Зленко : Київський міжнародний інститут соціології [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=678&page=1>

43. Догадіна В.Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг / В.Ю. Догадіна // Социальная экономика. – 2016. – № 1. – С. 135-141.

44. Дороніна М.С. Основні фактори, що формують поведінку персоналу / М.С. Дороніна, В.І. Ковальова // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2007. – № 78. – С. 348-354.

45. Доходи та умови життя : Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publdomogosp_u.htm

46. Дроботенко М.М. Соціальні ліфти для обдарованої молоді – як необхідність виховання і підготовки еліти нації / М.М. Дроботенко // Освіта та розвиток обдарованої особистості. – 2014. – № 5. – С. 20-23.

47. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги / Видання офіційне. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

48. ДСТУ ISO 10015:2008 (ISO 10015:1999, IDT) Національний стандарт України. Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr/61-iso/232-dstu-iso-10015-2008>

49. Єдиний державний реєстр нормативно-правових актів Міністерства юстиції України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.reestrnpa.gov.ua/REESTR/RNAweb.nsf/webKWdocView?OpenView>

50. Єріна А.М. Міжнародні рейтинги: статистичні аспекти обчислення та застосування. Частина II. Індекси інноваційного та людського розвитку / А.М. Єріна // Статистика України. – 2016. – № 4. – С. 66-75.

51. Замула І.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку / І.В. Замула, К.В. Шиманська // Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis – 2011. – Vol. 20, issue 2. – С. 201-211.

52. Заробітна плата та стан її виплати : Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

53. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.

54. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире / В.Л. Иноземцев. – М. : «Academia», «Наука». –1998. – 326 с.

55. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз / Ю.С. Іванова // Право та інновації. – 2014. – № 4.

– С. 148-155.

56. Ільїна М.В. Теоретичні основи формування імперативів економічного розвитку суспільства / М.В. Ільїна, Ю.Б. Шпильова // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – С. 221-226.

57. Інноваційна праця : діагностика проблем, важелі активізації : монографія / М.В. Семикіна, С.Р. Пасека та ін. / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М.В. Семикіної. – Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. – 320 с.

58. Калінін А.М. Організація ефективної системи преміювання персоналу сучасного підприємства / А.М. Калінін // Вісник Чернів. торгов.-екон. ін-ту. Економічні науки. – 2014. – Вип. 1. – С. 210-218.

59. Коваліско Н. Соціальний ліфт як чинник структурування сучасного українського суспільства / Наталія Коваліско // Український соціологічний журнал. – 2014. – № 1-2. – С. 59-64.

60. Козьяков С.В. Метод оцінювання вмотивованості праці ІТ-фахівців промислового підприємства / С.В. Козьяков // Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах. – 2013. – № 3. – С. 165-168.

61. Коломієць О.О. Тіньова зайнятість та перспективи її легалізації в Україні / О.О. Коломієць // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – № 14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : ev.fmm.kpi.ua/article/download/108734/10368

62. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручн. / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.

63. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник / А.М. Колот. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.

64. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.

65. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.

66. Костишина Т.А. Соціально-економічна мотивація в контексті забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств / Т.А. Костишина // Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економіка». – 2018. – № 3 (88).

– С. 42-50.

67. Костишина Т.А. Оплата праці як складова соціальної політики держави / Т.А. Костишина, Л.В. Степанова // Економіка і організація управління. 2016. – № 3(23). – С. 66-72.

68. Костишина Т.А. Сучасні проблеми оплати праці в контексті конкурентоспроможності національної економіки / Т.А. Костишина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т. 1. – С. 143-151.

69. Кот Г.М. Зарубіжний досвід дослідження особистісних якостей ефективного менеджера / Г.М. Кот, О.Ю. Пилипчук // Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка, Психологія. 2009. – № 2. – С. 56-61.

70. Кохан М.С. Про співвідношення премій як виду заохочення з преміями в системі оплати праці / М.С. Кохан // Актуальні проблеми держави і права. – 2012. – № 63. – С. 417-423.

71. Крушельницька О.В. Ринковий механізм мотивації праці у сфері промислового виробництва / О.В. Крушельницька, Л.С. Мельничук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : економічні науки. – 2007. – № 3(41). – 185-191.

72. Лаврищева М.В. Розвиток системи трудової мотивації державних службовців / М.В. Лаврищева // Державне будівництво. – 2014. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_23

73. Левченко О.М. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу регіонів в контексті формування інноваційно-інтегрованих структур / О.М. Левченко, О.В. Ткачук // Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету: Економічні науки. – Кропивницький: ЦНТУ, 2017. – Вип. 31. – С. 28-38. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/6874>

74. Левченко О.М. Стратегічні аспекти розвитку інноваційно-інтегрованих структур в Україні: основні складові та сучасний інструментарій / О.М. Левченко, О.В. Ткачук // Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету: Економічні науки. – Кропивницький : ЦНТУ, 2017. – Вип. 32. – С. 28-39 [Електронний

ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7401>

75. Лизньова А.Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні / А.Ю. Лизньова // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – № 12. – С. 288-293.

76. Лівовшко Т.В. Соціально-економічна сутність мотивації праці / Т.В. Лівовшко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. А.М. Ткаченко. – Запоріжжя, 2012. – Вип. 3. – С. 83-89.

77. Лісогор Л.С. Формування інноваційної зайнятості в умовах модернізації економіки та трансформації суспільних відносин / Л.С. Лісогор // Економіка і організація управління: Збірник наукових праць. – Вінниця: ДонНУ, 2016. – № 3(23). – С. 82-90.

78. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку (кол. моногр.) / за ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. – К., 2016. – 328 с.

79. Магопець О.А. Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності / О.А. Магопець // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 20. – Ч. II. – Кіровоград : КНТУ, 2011. – С. 15-21.

80. Макаренко П.М. Теоретичні аспекти сутності ринку та його видів / П.М. Макаренко, О.В. Сень // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Полтава : ПДАА. – 2012. – Вип. 1(4). – Т. 2. – С. 3-21.

81. Макарова О.В. Вимірювання людського розвитку в регіонах України: методологічні аспекти та оцінка результатів / О.В. Макарова // Економіка України. – 2015. – № 3. – С. 41-53.

82. Маклаков С.М. Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації в контексті формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки / С.М. Маклаков // Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: збірник тез

доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21-22 березня 2018 року, м. Кропивницький. – Кропивницький : «Ексклюзив-Систем», 2018. – С. 260-263.

83. Маклаков С.М. Дієві мотиваційні механізми як передумова освітньо-професійного зростання і підвищення конкурентоспроможності майбутніх працівників підприємств / С.М. Маклаков, В.О. Кабай, А.В. Сало / С.М. Маклаков // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (18-19 жовтня 2018 р.) м. Черкаси, Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького, 2018. – С. 147-149.

84. Маклаков С.М. Інвестування у безперервний освітньо-професійний розвиток населення як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки / С.М. Маклаков, С.В. Дудко, А.В. Сало // Фінансовий простір. Міжнародний науково-практичний журнал. – 2016. – № 4 – С. 78-87.

85. Маклаков С.М. Концептуальні засади методичного забезпечення оцінювання та регулювання мотивації у сфері праці / С.М. Маклакова // Innovates and information technologies in education : Collective monograph by Aleksander Ostenda and Tetyana Nestorenko. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology. – Katowice, Poland, 2018. – 356 p. – P. 76-88 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/14a7b833a911f8fdca1a811e2c701e2f.pdf>

86. Маклаков С.М. Методи соціально-економічної мотивації персоналу / С.М. Маклаков // Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства : матер. Всеукр. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (11 квітня 2018 р.) Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький). – Кропивницький: ЦНТУ, 2018. – С. 58-60.

87. Маклаков С.М. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін в економіці / С.М. Маклаков // Вісник Хмельницького національного університету. –

Хмельницький, 2018.– № 3. – Т. 1 – С. 78-83.

88. Маклаков С.М. Механізм соціально-економічної мотивації як регулятор трудової та інноваційної активності персоналу / С.М. Маклаков // Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті: Матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. (22 листопада 2018 р., Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький), Кропивницький: ЦНТУ, 2018.– С. 147-149.

89. Маклаков С.М. Мотиваційний тезаурус: сутність, розвиток, теоретико-прикладне значення / С.М. Маклаков // Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті : Матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листопада 2017 р., Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький). – Кропивницький: ЦНТУ, 2017.– С. 68-70.

90. Маклаков С.М. Мотиваційні чинники забезпечення якісної зайнятості та професійного розвитку персоналу / Н.В. Гончарова, С.М. Маклаков, С.В. Дудко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон: ХНТУ. – 2017. – № 26(15). – С. 55-62.

91. Маклаков С. Оцінка стану освітньо-професійного розвитку фахівців та дієвості мотиваційних механізмів / С. Маклаков, С. Дудко, В. Кабай // Economics, Education, Health Care and Pharmacy: Conference Proceedings of the 6th International Scientific Conference Modern Problems of Management: (October 16 – 19, 2018, Opole, Poland). The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. – С. 31-33.

92. Маклаков С.М. Понятійний апарат мотиваційних теорій та його розвиток / С.М. Маклаков // Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку [Електронний ресурс]. : зб. тез доп. учасників міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.; 14-16 листоп. 2017 р. – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 279-280. Доступ до електронного ресурсу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/22912>

93. Маклаков С.М. Соціальні ліфти і технології їх впровадження в системі соціально-економічної мотивації / С.М. Маклаков // Сталий розвиток

економіки. – 2018. – Вип. 3(40). – С. 112-123.

94. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовний опис / С.М. Маклаков // Вісник Черкаського університету, 2017. – № 4 (Ч. 1). – С. 55-62.

95. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація як інструмент підвищення конкурентоспроможності персоналу / С.М. Маклаков // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: збірник тез. міжнар. наук.-практ. конф. (11 квітня 2018 року, м. Кропивницький). – Кропивницький: ЦНТУ, 2018. – С. 277-279.

96. Маклаков С.М. Трансформація підходів до мотивації персоналу на етапі інноваційних змін в економіці / С.М. Маклаков // Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasieka, and others: [Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V. M.]. – Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. – 619 p. – P. 587-596.

97. Малишевська З. Класифікація режиму робочого часу / З. Малишевська // Підприємництво, господарство і право. – 2016. – № 2. – С. 82-86.

98. Маркозова О.О. Механізм мотивації досягнення життєвого успіху людини / О.О. Маркозова // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Сер. : Філософія, філософія права, політологія, соціологія. – 2014. – № 2. – С. 214-221.

99. Маслоу А. Мотивация и личность / Абрахам Харольд Маслоу // Социология власти. – 2007. – № 4. – С. 163-180.

100. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3-е изд. / А. Маслоу ; Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 352 с.

101. Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / О.Г. Мачтакова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М.І. Зверяков ; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. – С. 99-107.

102. Машков К.Є. Преміювання як різновид заохочення працівників / К.Є. Машков // Науковий вісник Херсонського державного університету.

Серія «Юридичні науки». – 2016. – Вип. 3, Том. 1. – С. 113-115.

103. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л.Г. Мельник, О.М. Волк, Н.М. Гайтина, М.В. Рибалка // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. – 2012. – № 4. – С. 55-63.

104. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.

105. Михайлова Л.І. Сучасні особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах / Л.І. Михайлова, Т.М. Харченко // Економіка АПК. – К., 2016. – № 5. – С. 87-92.

106. Міграційний профіль України 2011-2015 / Державна міграційна служба України. – К., 2016. – 74 с.

107. Міграція в Україні: факти і цифри / Олена Малиновська ; Представництво МОМ в Україні. – К., 2016. – 32 с.

108. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник : У 2 т. Т. 2. / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій ; За ред. С.В. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – 568 с.

109. Музика О.Я. Проблема професійного саморозвитку особистості майбутнього художника-педагога в процесі фахової підготовки / О.Я. Музика // Проблеми підготовки сучасного вчителя : збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини / [ред. кол. : Безлюдний О.І. (гол. ред.) та інші]. – Умань : ФОП Жовтий О.О., 2016. – Вип. 14. – 398 с. – С. 221-229.

110. Населення : Головне управління статистики у Черкаській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2018/nasel_172.pdf

111. Наукова та інноваційна діяльність (1990-2016) : Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

112. Наукова та інноваційна діяльність України: Статистичний збірник /

Державна служба статистики України. – К., 2017. – 141 с.

113. Наумік К.Г. Розвиток мотивації персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / К.Г. Наумік. – Харків, 2003. – 22 с.

114. Не сахарная жизнь украинских гастарбайтеров / Елена Голубева (9.10.2018) : 112 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://112.ua/statji/posle-raboty-splyu-tolko-s-obezbolivayushhim-ne-saharnaya-zhizn-ukrainskih-gastarbajterov-465314.html>

115. Некрасова Л.А. Формування кластеру як напрямку інноваційного розвитку економіки / Л.А. Некрасова, С.О. Попенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2(12). – С. 132-138 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>.

116. Нечипорук А.А. Формування науково обґрунтованої системи мотивації праці. Нематеріальний аспект / А.А. Нечипорук // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Ґжицького. – 2010. – Т. 12, № 3(5). – С. 206-213.

117. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

118. Нікітін Ю.О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 238-246.

119. Орлова А.А. Оцінка мотивацій населення до професійного навчання в Україні / А.А. Орлова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 22, ч. 1. – Кіровоград : КНТУ, 2012. – С. 160-165.

120. Паршук С. Професійний саморозвиток і самовдосконалення майбутніх учителів початкових класів / Світлана Паршук // Проблеми підготовки сучасного вчителя. – 2014. – № 9(1). – С. 191-195.

121. Петренко О.О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями / О.О. Петренко //

Проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 216-221.

122. Петрова І. Причини неефективного використання трудового потенціалу України / Ірина Петрова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – Вип. 15. – С. 33-36.

123. Пилипенко Ю. Засоби заохочення сумлінної праці та їх види за трудовим законодавством / Ю. Пилипенко // Правова держава. – 2010. – № 21. – С. 294-299.

124. Підоричева І. Які бар'єри дійсно стоять на шляху інноваційного оновлення економіки України / Ірина Підоричева // Незручна правда : Zn,UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://dt.ua/macrolevel/nezruchna-pravda-275780_.html (20.04.2018)

125. План реалізації Стратегії розвитку Черкаської області на період 2018-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ck-oda.gov.ua/docs/2018/03012018.pdf>

126. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами / Економічна статистика : Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/osp_u/osp_u.htm

127. Половець В.М. Питирим Сорокін: концепція соціальної мобільності / В.М. Половець // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Психологічні науки. – 2014. – Вип. 121(2). – С. 110-113.

128. Припуга Н.В. Аспекти співпраці центрів зайнятості з ОТГ / Н.В. Припуга // Сучасні проблеми ринку праці і зайнятості в контексті політики швидкого економічного зростання : матер. засідання круглого столу (17 трав. 2018 р., м. Київ) / за наук. ред. С. М. Кожем'якіної. – К. : ІПК ДСЗУ, 2018. – 54 с. – С. 46-47.

129. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 року № 127/151 [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>

130. Про затвердження Порядку підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями : Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 року № 340 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/340-2013-%D0%BF#n9>

131. Про заходи, спрямовані на детинізацію відносин у сфері зайнятості населення : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 р. № 649-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-zahodi-spryamovani-na-detinizaciyu-vidnosin-u-sferi-zajnyatosti-naselennya>

132. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 05.07.2012 року № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

133. Прокопенко О.В. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності : монографія / О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2010. – 395 с.

134. Професійний саморозвиток майбутнього фахівця : монографія / [О.В. Горай та ін. ; за ред. В.А. Ковальчук] ; Житомир. держ. ун-т ім. Івана Франка. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2012. – 167 с.

135. Пушкар З.М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності / З.М. Пушкар, В.П. Буднік // Управління розвитком. – 2011. – № 4. – С. 37-38.

136. Разіна О.В. Побудова мотиваційної системи залучення та стимулювання персоналу для реалізації виробничої стратегії / О.В. Разіна // Вісник ХНАУ, Серія «Економіка і природокористування». – 2008. – № 3. – С. 377-384.

137. Регіональний людський розвиток : Статистичний збірник / Державна служба статистики України ; Відповідальний за випуск О.О. Кармазіна. – К., 2018. – 72 с.

138. Сакало О.Є. Креативний клас як провідна група сучасного суспільства / О.Є. Сакало // Грані. – 2015. – № 8. – С. 77-80.

139. Самойленко Г.І. «Ефективність» і «продуктивність» праці: відмінності, проблеми оцінки, удосконалення механізму управління / Г.І. Самойленко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2011. – Вип. 7(2). – С. 131-140.

140. Семененко В.М. Мотивація і стимулювання праці персоналу підприємства / В.М. Семененко, А.М. Сибірін // Технології та дизайн. – 2012. – № 4(5) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2012-4/12svmpppp.pdf>

141. Семикіна М.В. Деформація мотиваційних чинників у сфері праці як передумова формування міграційних настроїв вітчизняних працівників / М.В. Семикіна, А.В. Мельнік, В.О. Кабай // Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». – Черкаси, 2017. – № 4 (частина 1). – С. 95-106.

142. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості на регіональному ринку праці: тенденції та перспективи / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1035/1/1.pdf

143. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : Монографія / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко. – Кіровоград: КОД, 2012. – 216 с.

144. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії : Монографія / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко, М.О. Родіонова. – Кіровоград : КОД, 2009. – 200 с.

145. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці як важіль інноваційних зрушень в економіці / М.В. Семикіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 2, Т. 1. – С. 44-49.

146. Семикіна М.В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища / М.В. Семикіна // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1 : Економіка і управління. – 2011. – № 2. – С. 117-124.

147. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М.В. Семикіна / Відп. ред.

В.В. Онікієнко. – Кіровоград : ПВД «Мавік», 2004. – 124 с.

148. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності : Головне управління статистики у Черкаській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2018/dinam_zp_vid_17.pdf

149. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л.О. Пустовіт та ін. – К. : Довіра, 2000. – 1018 с.

150. Сметанюк О.А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності / О.А. Сметанюк, Роча Хорхе Густаво Дельгадо // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 206-213.

151. Сорокин П. Социальная и культурная динамика: исследование изменений в больших системах искусства, истины, этики, права и общественных отношений / Питирим Сорокин ; Пер. с англ., СПб6РХГИ, 2000. – 1056 с. – С. 747-748.

152. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 2. – С. 178-181.

153. Ставлення громадян України до суспільних інститутів, електоральні орієнтації. Результати соціологічного дослідження / Центр Разумкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://razumkov.org.ua/uploads/socio/Press0417.pdf>

154. Статистика зарплат. Черкаси : WORK.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.work.ua/ua/stat/?region=55>

155. Стахів О.В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.В. Стахів // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – № 2. – С. 134-143.

156. Стахів О.В. Оцінка мотивації праці персоналу (на прикладі промислових підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». – К., 2010. – 20 с.

157. Сторожук О.В. Передумови формування інноваційного кластера в регіоні / О.В. Сторожук, О.В. Заярнюк // Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету: Економічні науки. – Кропивницький: ЦНТУ, 2017. – Вип. 32. – С. 69-78 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7403>

158. Таблица стран мира 2016 год [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://seosait.com/state-world-2016-territory-population-gdp/>

159. Темпи зростання ВВП України в 2017 році виявилися вищими за очікування – Нацбанк : УНІАН [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://economics.unian.ua/finance/10054196-tempi-zrostannya-vvp-ukrajini-v-2017-roci-viyavilisya-vishchimi-za-ochikuvannya-nacbank.html> (23.03.2018)

160. Темченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах / О. Темченко, О. Лісніченко // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 350-353.

161. Терованесов М.Р. Концептуальні підходи до дослідження інерційності системи вищої освіти / М.Р. Терованесов, О.А. Кратт // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 437-444.

162. Туган-Барановський М.І. Політична економія / М.І. Туган-Барановський. – К. : Наукова думка, 1994.

163. Українське покоління Z: цінності та орієнтири : Загальнонаціональне опитування Центру «Нова Європа» / Ред. К. Зарембо. – Фонд ім. Фрідріха Еберта, 2017. – 136 с.

164. Українські студенти за кордоном: скільки та чому? / Олександра Слободян, Єгор Стадний : CEDOS – Аналітичний центр [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-skilky-ta-chomu> (13.12.2016)

165. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А.С. Устіловська // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4. – С. 112-115.

166. Ущатовський Ю.В. Соціально-економічні інституції в класичній політичній економії України / Ю.В. Ущатовський // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 3. – С. 120-127.

167. Федорова Ю.В. Перспективи інноваційного розвитку України: технологічні уклади / Ю.В. Федорова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 123-126.

168. Федорчук Н.В. Заробітна плата: теоретичні основи, українські реалії і світові стандарти / Н.В. Федорчук // Ефективна економіка. – 2013. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_1

169. Філіпішин І.В. Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на промислових підприємствах / І.В. Філіпішин, М.В. Зубриккіна // Вісник ДДМА. – 2015. – № 2(35). – С. 204-209.

170. Фудорова О.М. Теорії соціального статусу: пізнавальні можливості і дослідницькі стратегії / О.М. Фудорова // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. – 2009. – № 881. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – Вип. 24. – С. 110-116.

171. Цимбалюк С.О. Формування ціни робочої сили в сучасній парадигмі розподільних відносин: теоретико-прикладні аспекти / С.О. Цимбалюк // Економічний форум. – 2015. – № 3. – С. 447-456.

172. Червінська Л.П. Проблеми збагачення змісту праці в контексті інноваційного розвитку / Л.П. Червінська // Державне управління: теорія та практика. – 2016. – № 1. – С. 72-83.

173. Червінська Л.П. Тіньові доходи та нелегальна зайнятість: причини, наслідки, шляхи подолання / Л.П. Червінська // Соціально-трудова відносини:

теорія та практика : Зб. наук. праць КНЕУ. – 2017. – №2(13). – С. 108-113.

174. Чернушкіна О.О. Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва / О.О. Чернушкіна // Економічний форум. Науковий журнал Луцького національного технічного університету. – 2016. – № 3. – С. 351-355.

175. Чернушкіна О.О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників / О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 3, Т. 1(236). – С. 50-54.

176. Чинний, дієвий, дійовий, активний, діяльний, в роботі, в дії, на ходу і діючий : onlinecorrector [Електронний ресурс]. – Режим доступу : onlinecorrector.com.ua/чинний-дієвий-активний/

177. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С. 109-113.

178. Шалімова Н.С. Стратегічне управління розвитком персоналу аудиторських фірм. / Н.С. Шалімова, О.М. Струтинська // Конкурентоспроможність національної економіки : матер. XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 квітня 2016 р., КНУ ім. Шевченка). – С. 73-78.

179. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О.А. Шаповал // Молодий вчений. – 2016. – № 4. – С. 220-223.

180. Шляга О.В. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві / О.В. Шляга // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 2. – С. 38-46.

181. Шнипко О.С. Економічна влада в Україні: витоки, суб'єкти, соціальні наслідки / О.С. Шнипко // Агросвіт. – 2011. – № 22. – С. 2-6.

182. Шопенгауэр А. Полн. собр. соч. В 4-х томах. / А. Шопенгауэр. – М., 1900-1910. – 317 с.

183. Ball B. A summary of motivation theories // Benjamin Ball [Electronic resource]. – Access Mode : <http://www.yourcoach.be/blog/wp-content/uploads/2012/03/A-summary-of-motivation-theories1.pdf>

184. Four Drive Model: New Theory on Employee Motivation / Kurt Nelson : Leader's beacon [Electronic resource]. – Access Mode :

- <http://www.leadersbeacon.com/four-drive-model-new-theory-on-employee-motivation/>
185. Golden Collar Awards : Wikipedia [Electronic resource]. – Mode of access : https://en.wikipedia.org/wiki/Golden_Collar_Awards
186. Human Development Report 2016. Human Development for everyone [Electronic resource]. – Access Mode : http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf
187. International Migration Report 2017. Highlights / Department of Economic and Social Affairs. – New York, 2017. – 38 p.
188. Labour standards : Normlex. International Labour Organization [Electronic resource]. – Access Mode : <http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:1:0::NO::>
189. Maslow A.A Theory of Human Motivation [Electronic resource]. / Abraham Maslow // Psychological Review. – 1943. – V. 50, No. 4. – P. 370-396. – Mode of access : <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
190. McJob : Wikipedia [Electronic resource]. – Mode of access : <https://en.wikipedia.org/wiki/McJob>
191. Motivation : Google Books Ngram Viewer [Electronic resource]. – Access Mode : https://books.google.com/ngrams/graph?content=motivation&year_start=1800&year_end=2000&corpus=15&smoothing=3&share=&direct_url=t1%3B%2Cmotivation%3B%2Cc0
192. OHSAS 18001 (ДСТУ OHSAS 18001) : ТОВ «Євростандартсертифікація» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eustce.com/p515970235-ohsas-18001-dstu.html>
193. Prices by Country of Average Monthly Net Salary (After Tax) (Salaries And Financing) : NUMBEO [Electronic resource]. – Access Mode : https://www.numbeo.com/cost-of-living/prices_by_country.jsp?itemId=105®ionCode=150&displayCurrency=EUR
194. Research and development expenditure (% of GDP) : Index Mundi [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.indexmundi.com/facts/indicators/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
195. Rofe A. Theoretical foundations of the economy and sociology of labor /

A. Roфе, A. Zhukov. – Moscow : MIK, 1993.

196. The Global Innovation Index [Electronic resource]. – Access Mode :
<https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

197. Ukraine Competitiveness Index [Electronic resource]. – Access Mode :
<https://tradingeconomics.com/ukraine/competitiveness-index>

Додаток А

Вихідні та нормалізовані значення та розраховані результуючі, інноваційні та мотиваційні індекси для регіонів України, 2017 рік

Таблиця А.1

Діяльність підприємств (результуючий індекс)

Регіони	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн грн	Чистий прибуток (збиток) підприємств, млн грн	Частка підприємств, які отримали прибуток, %	Обсяги експорту, тис. дол. США	Нормалі- зоване1	Нормалі- зоване2	Нормалі- зоване3	Нормалі- зоване4	Індекс
Вінницька	169433.8	9309.6	76.9	840345.8	0.143	0.333	0.679	0.1391	0.25886
Волинська	165999.2	1651.4	72.4	499803.6	0.139	0.156	0.266	0.0729	0.14324
Дніпропетровська	947250.9	38226.5	72.7	5268673	1	1	0.294	1	0.73609
Житомирська	105715.7	1587.8	70.7	447628.1	0.073	0.155	0.11	0.0627	0.09386
Закарпатська	67417.1	-586.9	75.9	1124811.6	0.03	0.104	0.587	0.1944	0.13807
Запорізька	304858.3	16603.2	77.3	2351212.7	0.292	0.501	0.716	0.4328	0.46143
Івано- Франківська	95606.4	-829.3	78.6	610599.6	0.062	0.099	0.835	0.0944	0.14798
Київська	446417.3	10315.7	74.8	1182767.6	0.448	0.356	0.486	0.2056	0.35539
Кіровоградська	93962.9	468.6	80.4	330153.3	0.06	0.129	1	0.0399	0.13235
Львівська	304771.4	2926.9	71.6	1201572.1	0.292	0.186	0.193	0.2093	0.2162
Миколаївська	146880.2	3055.4	78.1	1263303.6	0.118	0.189	0.789	0.2213	0.24966
Одеська	365159.4	4875.6	75.3	1065879	0.359	0.231	0.532	0.1829	0.29948
Полтавська	280137.6	10460.6	74.6	1231742.5	0.265	0.359	0.468	0.2152	0.31288
Рівненська	72962.7	467.5	69.6	274134.2	0.037	0.129	0.009	0.029	0.03346
Сумська	100237	4610.7	72.5	485780.1	0.067	0.224	0.275	0.0701	0.13034
Тернопільська	71747.6	-5114.8	76.8	295358.2	0.035	0	0.67	0.0331	0.09212
Харківська	387124.3	7600.3	69.7	810408.9	0.383	0.293	0.018	0.1332	0.12872
Херсонська	77095.6	3684.6	76.5	158646	0.041	0.203	0.642	0.0065	0.07692
Хмельницька	106986.6	1553.9	76.5	390798	0.074	0.154	0.642	0.0517	0.13945
Черкаська	164479.4	6373.2	77.4	524677.2	0.137	0.265	0.725	0.0777	0.21281
Чернівецька	39754.1	-380.1	69.5	125080.3	0	0.109	0	0	0.10924
Чернігівська	108964.9	6025.7	73.2	465784.9	0.076	0.257	0.339	0.0662	0.1449

Джерело: побудовано автором на основі [36; 126; 137].

Продовження додатку А

Таблиця А.2

Інноваційна діяльність (інноваційний індекс)

	Загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність, тис. грн	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн	Кількість інноваційно активних підприємств, одиниць	Нормалі- зоване1	Нормалі- зоване2	Нормалі- зоване3	Індекс
Вінницька	100437.3	454738.6	156	0.067	0.11	0.246	0.12228
Волинська	162077.9	66820.5	106	0.112	0.014	0.124	0.05831
Дніпропетровська	1127250.7	297806.2	465	0.808	0.072	1	0.3867
Житомирська	10443	155944.9	166	0.002	0.036	0.271	0.02812
Закарпатська	26249.6	358075.8	133	0.014	0.087	0.19	0.06081
Запорізька	1393360.2	4041215	220	1	1	0.402	0.7383
Івано-Франківська	134192.2	105412	129	0.092	0.024	0.18	0.07331
Київська	289694.2	770553.1	335	0.204	0.189	0.683	0.29727
Кіровоградська	504172.2	405582.7	106	0.358	0.098	0.124	0.16365
Львівська	310047.7	763079.4	315	0.218	0.187	0.634	0.29585
Миколаївська	324909.6	417342.6	93	0.229	0.101	0.093	0.12905
Одеська	150149.8	157570.2	229	0.103	0.037	0.424	0.11717
Полтавська	68226.6	243180.2	259	0.044	0.058	0.498	0.10825
Рівненська	7315.4	9266.5	135	0	0	0.195	0.19512
Сумська	598478.2	601874.6	117	0.427	0.147	0.151	0.21164
Тернопільська	109734.7	126930.5	91	0.074	0.029	0.088	0.05742
Харківська	890885.5	2515862	395	0.637	0.622	0.829	0.6901
Херсонська	56149.7	287619.7	97	0.035	0.069	0.102	0.06293
Хмельницька	24552.5	27769.1	141	0.012	0.005	0.21	0.02288
Черкаська	124705.4	583087.7	131	0.085	0.142	0.185	0.13073
Чернівецька	26091.6	46313.1	55	0.014	0.009	0	0.01116
Чернігівська	71704.2	345378.5	104	0.046	0.083	0.12	0.07735

Джерело: побудовано автором на основі [36; 111; 112; 126; 137].

Продовження додатку А

Таблиця А.3

Мотивація (мотиваційний індекс)

	Витрати на персонал на підприємствах, млн грн	Витрати на оплату праці, млн грн	Середня заробітна плата, грн	Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн	Нормалізоване1	Нормалізоване2	Нормалізоване3	Нормалізоване4	Індекс
Вінницька	11897.8	9840.8	7613	43725	0.158073	0.159124	0.440608	0.498875	0.272683
Волинська	8189.8	6717.1	7249	38068.7	0.090613	0.090238	0.27302	0.228674	0.150314
Дніпропетровська	58175.1	47971.6	8247	54215.4	1	1	0.732505	1	0.92513
Житомирська	9307.3	7660.3	7207	41786.6	0.110943	0.111038	0.253683	0.406278	0.188765
Закарпатська	7149.4	5897.3	8127	33281.7	0.071684	0.07216	0.677256	0	0.151877
Запорізька	23949	19707.1	8305	52726.9	0.377321	0.376699	0.759208	0.928895	0.562676
Івано-Франківська	7194.1	5937.6	6935	39325.5	0.072498	0.073049	0.128453	0.288712	0.118382
Київська	31153.1	25802.2	8719	50320.5	0.508386	0.511111	0.949816	0.813941	0.669477
Кіровоградська	6633.3	5434.9	6798	40877.2	0.062295	0.061963	0.065378	0.362836	0.097821
Львівська	25085.4	20695	7879	44194.2	0.397996	0.398485	0.563076	0.521289	0.464498
Миколаївська	10241.3	8451.7	8828	43851.8	0.127936	0.128491	1	0.504932	0.301838
Одеська	22546	18662.2	8297	48473.7	0.351796	0.353657	0.755525	0.72572	0.511061
Полтавська	20274.4	16773.3	7839	47075.3	0.310469	0.312002	0.544659	0.658918	0.4318
Рівненська	6117.5	5033.7	7676	38881.8	0.052911	0.053115	0.469613	0.267516	0.137077
Сумська	9358.8	7731.5	7359	44323.3	0.11188	0.112608	0.323665	0.527456	0.215353
Тернопільська	5265	4331.7	6828	35211.2	0.037401	0.037635	0.07919	0.092172	0.056616
Харківська	27261.2	22461.3	7447	46789.7	0.43758	0.437436	0.36418	0.645275	0.460531
Херсонська	5629.1	4628.9	7206	40242.6	0.044025	0.044189	0.253223	0.332521	0.113132
Хмельницька	8042.5	6631.4	7559	42349.6	0.087933	0.088349	0.415746	0.433172	0.193401
Черкаська	10105.3	8341.4	7267	40589	0.125461	0.126058	0.281308	0.349069	0.198515
Чернівецька	3209.2	2625.1	7265	35403.4	0	0	0.280387	0.101353	0.168577
Чернігівська	7504.1	6186.1	6656	41320.7	0.078138	0.078529	0	0.384022	0.13307

Джерело: побудовано автором на основі [20; 32; 36; 37; 45; 137].

Додаток Б

Нормалізовані вихідні дані для кластерного аналізу регіонів України за результуючим, інноваційним, мотиваційним та індексом гідної праці, 2017 р.

Таблиця Б.1

Індекс регіонального людського розвитку

	ІНДЕКС РЕГІОНАЛЬНОГО ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ					
	x1	x2	x3	x4	x5	x6
Вінницька	0.039339	-0.50762	-0.391865	-0.16346	-0.216013	-0.105532
Волинська	-2.672427	-1.048597	-0.478199	-0.269552	-0.777046	1.0884836
Дніпропетровська	0.9913421	0.5131795	2.0008111	-1.330465	1.4340852	2.2935545
Житомирська	0.3855219	-0.582886	0.3358044	0.2682214	-0.793547	-0.205033
Закарпатська	-0.653027	-0.413537	2.4324795	3.0558615	0.2625156	-1.432215
Запорізька	-0.133753	-0.517028	1.2731415	-1.136574	1.2855764	1.2764304
Івано-Франківська	-0.624178	0.4614339	-0.478199	-0.196385	1.7146019	-1.177934
Київська	0.9336449	2.0138017	0.06447	-0.269552	1.9456156	0.5246431
Кіровоградська	-0.653027	-1.015668	-0.626199	0.0414055	-0.892553	0.5578102
Львівська	0.3566733	1.1529432	0.3481378	-0.485393	0.3285195	0.4583089
Миколаївська	0.6740077	-0.3712	0.6194722	-0.130536	0.9720578	-0.580927
Одеська	0.3566733	1.3599256	-0.280865	-0.262235	0.6420382	0.1045266
Полтавська	-0.39339	-0.930993	1.1004741	-0.865858	0.6585391	1.5086001
Рівненська	-0.479935	-0.883952	0.3358044	-0.873175	-0.430526	-0.514592
Сумська	0.587462	0.1180313	-1.255202	-0.40491	-0.579034	0.0271367
Тернопільська	-2.00891	-0.921585	-0.724867	0.2682214	-1.371081	-0.779929
Харківська	1.9144966	2.5124411	-0.490532	-0.302477	0.0315019	0.3256405
Херсонська	0.5586134	-0.578182	-0.6632	1.4096174	-0.793547	-1.045266
Хмельницька	-0.133753	0.2873805	-0.404199	-0.350035	-0.595535	-0.481425
Черкаська	0.9047963	-0.328863	-0.6632	-0.459784	-0.381023	-0.072365
Чернівецька	-0.364541	0.3814634	-0.342532	1.8669074	-1.239074	-1.918666
Чернігівська	0.4143705	-0.70049	-1.711537	0.5901536	-1.206072	0.1487494

Джерело: побудовано автором на основі [36; 137].

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2

Діяльність підприємств

	ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ			
	x1	x2	x3	x4
Вінницька	-0.20082306	0.42666698	0.729092	-0.102394593
Волинська	-0.21776981	-0.4507811	-0.69178	-0.414040555
Дніпропетровська	3.637022987	3.73985796	-0.59705	3.950173022
Житомирська	-0.51521607	-0.4580682	-1.22855	-0.461788775
Закарпатська	-0.70418612	-0.7072372	0.413343	0.157933255
Запорізька	0.467378216	1.26234057	0.855391	1.280269784
Івано-Франківська	-0.56509661	-0.7350105	1.265864	-0.312645997
Київська	1.165847881	0.54194218	0.06602	0.210971478
Кіровоградська	-0.57320585	-0.586302	1.834211	-0.569295413
Львівська	0.466949441	-0.3046391	-0.94437	0.228180348
Миколаївська	-0.31210532	-0.289916	1.10799	0.284673707
Одеська	0.764911323	-0.0813643	0.223894	0.104001299
Полтавська	0.345403216	0.55854429	0.00287	0.255790681
Рівненська	-0.67682344	-0.586428	-1.57587	-0.62056109
Сумська	-0.54224866	-0.1117155	-0.6602	-0.426874111
Тернопільська	-0.68281889	-1.2260272	0.697517	-0.601138023
Харківська	0.873288864	0.23082174	-1.5443	-0.129791239
Херсонська	-0.6564312	-0.2178246	0.602792	-0.726249699
Хмельницька	-0.5089453	-0.4619523	0.602792	-0.513796636
Черкаська	-0.22526869	0.09022518	0.886966	-0.39127757
Чернівецька	-0.84067879	-0.6835428	-1.60745	-0.756967227
Чернігівська	-0.49918412	0.05040992	-0.43918	-0.445172645

Джерело: побудовано автором на основі [36; 126; 137].

Продовження додатку Б

Таблиця Б.3

Інновації

	ІННОВАЦІЇ		
	x1	x2	x3
Вінницька	-0.509142394	-0.135520337	-0.22739
Волинська	-0.348618978	-0.55197169	-0.6855
Дніпропетровська	2.164867835	-0.303995874	2.603751
Житомирська	-0.74350404	-0.456291759	-0.13577
Закарпатська	-0.702340758	-0.239293153	-0.43812
Запорізька	2.85786573	3.71475822	0.358994
Івано-Франківська	-0.42123845	-0.510541598	-0.47477
Київська	-0.01628275	0.203523848	1.412655
Кіровоградська	0.542257259	-0.188291891	-0.6855
Львівська	0.036721493	0.195500421	1.22941
Миколаївська	0.075424604	-0.175666993	-0.80461
Одеська	-0.379681936	-0.45454691	0.441455
Полтавська	-0.593024958	-0.362639881	0.716323
Рівненська	-0.751648884	-0.613759065	-0.4198
Сумська	0.787847362	0.022438228	-0.58472
Тернопільська	-0.484930261	-0.487440309	-0.82294
Харківська	1.549329546	2.077208341	1.962392
Херсонська	-0.624475419	-0.31493164	-0.76796
Хмельницька	-0.706760317	-0.593895509	-0.36482
Черкаська	-0.445943815	0.002269461	-0.45645
Чернівецька	-0.702752219	-0.573987508	-1.15278
Чернігівська	-0.583968651	-0.252924401	-0.70383

Джерело: побудовано автором на основі [36; 111; 112; 126; 137].

Продовження додатку Б

Таблиця Б.4

Мотивація

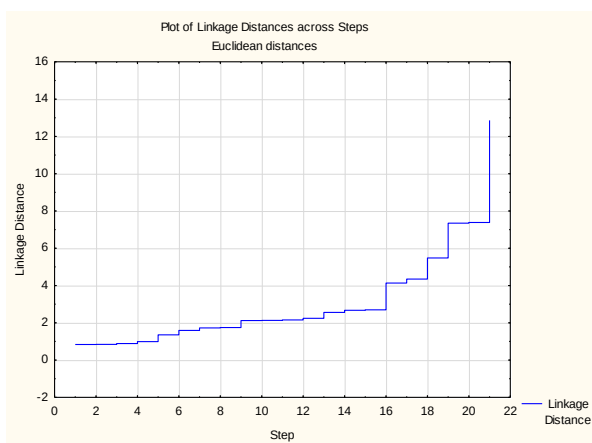
	МОТИВАЦІЯ				
	x1	x2	x3	x4	x5
Вінницька	-0.2232393	-0.2206416	0.013347	-0.79991	-0.45898
Волинська	-0.5144419	-0.517808	-0.58044	-0.44651	-0.70675
Дніпропетровська	3.41108406	3.40684906	1.047586	1.376447	1.303245
Житомирська	-0.4266806	-0.4280787	-0.64896	-0.92463	-0.0654
Закарпатська	-0.5961483	-0.5957978	0.851831	-0.83508	-1.09426
Запорізька	0.72318494	0.71796741	1.142201	0.808773	-0.59814
Івано-Франківська	-0.5926378	-0.591964	-1.09267	-0.44971	-0.22345
Київська	1.2889489	1.29781147	1.817556	1.302889	0.982685
Кіровоградська	-0.6366795	-0.6397873	-1.31616	-0.71675	-0.35048
Львівська	0.81243053	0.81194912	0.447271	0.397808	1.231374
Миколаївська	-0.3533302	-0.3527906	1.995367	0.688841	-0.6382
Одеська	0.61300229	0.61856312	1.129151	-0.19385	0.544019
Полтавська	0.43460534	0.43886674	0.382019	-0.47049	0.567136
Рівненська	-0.6771871	-0.6779545	0.116118	-0.02595	0.156737
Сумська	-0.4226361	-0.4213052	-0.401	1.035842	0.166923
Тернопільська	-0.744137	-0.7447378	-1.26722	-0.84468	-0.79121
Харківська	0.98330396	0.97998223	-0.25745	2.689295	3.128411
Херсонська	-0.7155429	-0.7164643	-0.65059	-0.83988	-0.91527
Хмельницька	-0.5260099	-0.5259608	-0.07474	-0.89105	-0.58704
Черкаська	-0.3640108	-0.3632837	-0.55108	0.861542	0.092992
Чернівецька	-0.9055864	-0.9070915	-0.55434	-0.92943	-1.16762
Чернігівська	-0.5682924	-0.5683235	-1.5478	-0.79351	-0.57674

Джерело: побудовано автором на основі [20; 32; 36; 37; 45; 137].

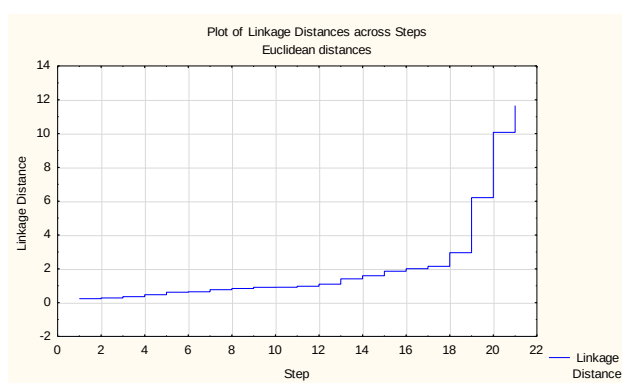
Додаток В

Графіки кам'янистого осипу кластерного аналізу регіонів України за результуючим, інноваційним, мотиваційним індексом та індексом гідної праці, 2017 р.

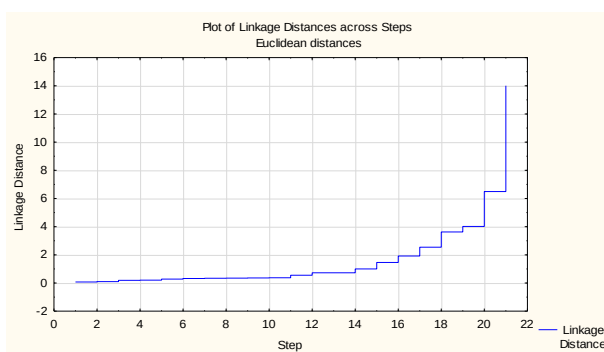
а) Гідна праця



б) Результуючі показники діяльності підприємств



в) Інноваційні показники



г) Показники мотивації праці

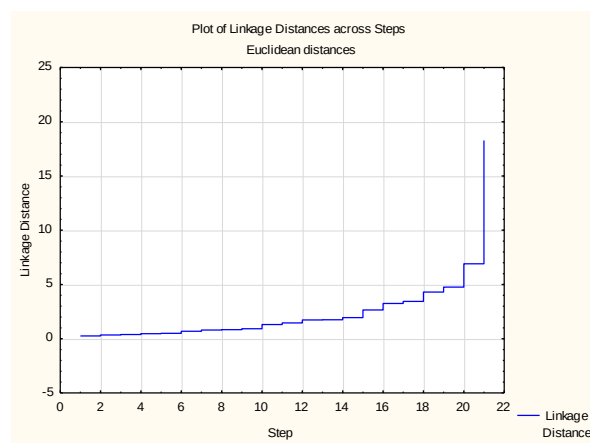


Рис. В.1. Ілюстрації кластерного аналізу регіонів України за індексами гідної праці (а), результуючим (б), інноваційним (в) та мотиваційним індексом (г), 2017 рік

Джерело: побудовано автором на основі [20; 32; 36; 37; 45; 111; 112; 126; 137].

Додаток Д

Таблиця Д.1

**Змістовна структура експертного опитування управлінських кадрів
щодо дієвості соціально-економічної мотивації персоналу підприємства**

№ з/п	Блок питань	Опис питань
1	Питання з метою з'ясування загальної ситуації на підприємстві щодо ефективності праці персоналу з ознаками інноваційності	1.1. Визначте який інноваційний тип властивий Вашому підприємству: а) споживач інноваційної продукції (купує нові технології, знання тощо) б) продуцент інноваційної продукції (продукує нові технології, знання тощо) в) інноваційна діяльність відсутня, але необхідна в найближчому часі г) інноваційна діяльність відсутня і не планується в найближчому часі 1.2 Наскільки важливою є інноваційна складова діяльності Вашого підприємства для його подальшого існування? а) дуже важлива б) неважлива в) важко відповісти
2	Питання з метою з'ясування практики соціально-економічної мотивації персоналу підприємства	2.1. Які інструменти економічної мотивації застосовуються на підприємстві (можливі декілька варіантів)? а) премії, надбавки і доплати до заробітної плати б) участь у прибутку в) базовий і мотиваційний соціальні пакети г) організація тренінгів, семінарів, компенсація витрат на навчання 2.2. Які інструменти соціальної мотивації застосовуються на підприємстві (можливі декілька варіантів)? а) сприятливі та безпечні умови праці б) сприятливі умови розвитку і кар'єрного зростання в) «збагачення» змісту праці г) ефективна кооперація праці д) управління трудовою поведінкою, корпоративна культура е) надання самостійності в роботі є) делегування повноважень ж) запровадження гнучких графіків роботи, забезпечення дистанційним робочим місцем з) надання додаткового вільного часу (відпустки, вихідних) к) забезпечення територіальної мобільності л) спонукання до громадської активності
3	Питання з метою з'ясування наслідків соціально-економічної мотивації персоналу підприємства	3.1. Чи схильний Ваш персонал (має достатні знання та досвід) до інноваційної діяльності? а) так б) ні в) важко відповісти 3.2. Чи достатньо мотивований Ваш персонал до інноваційної діяльності? а) так б) ні в) важко відповісти 3.3. Дайте бальну оцінку рівню організації праці персоналу на Вашому підприємстві (організація робочого місця, режим робочого часу, безпека тощо): а) високий б) вище середнього в) середній г) нижче середнього д) низький 3.4. Дайте бальну оцінку рівню задоволення персоналом умовами організації праці – робочого місця, режиму робочого часу і безпеки: а) високий б) вище середнього в) середній г) нижче середнього д) низький

Продовження таблиці Д.1

№ з/п	Блок питань	Опис питань
		3.5. Дайте бальну оцінку рівню задоволення персоналом оплатою праці: а) високий б) вище середнього в) середній г) нижче середнього д) низький 3.6. Дайте бальну оцінку рівню задоволення персоналом можливостями професійного розвитку і кар'єрного просування: а) високий б) вище середнього в) середній г) нижче середнього д) низький 3.7. Яка середня тривалість (кількість років) просування Вашого персоналу по кар'єрних щаблях? а) висока (1-3 роки) б) середня (близько 5 років) в) повільна (близько 10 років) г) практично відсутня 3.8. Чи відомо Вам про концепцію гідної праці та чи дотримуетесь Ви її вимог на підприємстві? а) так б) ні в) важко відповісти
4	Питання з метою з'ясування передумов і перешкод соціально-економічної мотивації персоналу підприємства	4.1. На Ваш погляд, що спонукає керівництво Вашого підприємства застосовувати інструменти мотивації персоналу (можливі декілька варіантів)? а) конкуренція б) очікування працівників в) залежність прибутку підприємства від результатів праці персоналу г) Ваш варіант _____ 4.2. На Ваш погляд, що перешкоджає керівництву Вашого підприємства більш активно застосовувати інструменти мотивації персоналу (можливі декілька варіантів)? а) брак коштів б) брак компетенцій в) відсутність потреби додаткової мотивації персоналу г) Ваш варіант _____
5	Питання з метою з'ясування ефективності і дієвості соціально-економічної мотивації персоналу підприємства	5.1. За Вашою оцінкою, чи витрати на мотивацію персоналу є виправданими для підприємства? а) так і потребують збільшення б) так, витрати є оптимальними в) частково, витрати потребують незначного зменшення, при цьому результати праці не зміняться г) ні, витрати на мотивацію не відображаються на результатах праці персоналу 5.2. Чи виправданими є зусилля, які Ви докладаєте (витрати часу, знань, досвіду) для мотивації персоналу? а) так, цілком б) так, але потребує вдосконалення знань, навиків мотивації, більше часу в) частково, залежно від типу працівника г) ні, витрачені зусилля не відображаються на результатах праці персоналу д) ні і теж не маю достатньо мотивації від керівництва для заохочування підпорядкованого персоналу 5.3. Які з зазначених ефектів виникають у результаті мотивації персоналу на Вашому підприємстві (можливі декілька варіантів)? а) фінансові (зростає прибуток) б) майнові (покращується матеріально-технічне забезпечення виконання професійних обов'язків) в) організаційні (більш ефективне використання робочого часу) г) інституційні (покращуються характеристики самого персоналу, його взаємодія між собою) д) Ваш варіант _____

Продовження таблиці Д.1

№ з/п	Блок питань	Опис питань	
6	Узагальнюючий блок питань		
6.1	Питання для загальної характеристики підприємства, де працює експерт	Розмір підприємства (чисельність персоналу), форма власності, сфера господарювання, рівень прибутковості	
6.2	Питання професійного портрету експерта	Стаж загальний і управлінської діяльності, чисельність підпорядкованого персоналу	
6.3	Питання для загальної характеристики експерта	Вік, стать, середньомісячний розмір доходу	

Джерело: побудовано автором

Додаток Е

АНКЕТА

Просимо прийняти участь в експертному опитуванні, результати якого дозволять з'ясувати практику соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах в Україні.

Опитування є анонімним. Для нас дуже важливо отримати правдиві відповіді з метою формування рекомендацій для вдосконалення мотивації праці на вітчизняних підприємствах.

Просимо виділяти один варіант відповіді крім питань, де зазначено, що можливі декілька варіантів.

1. Який розмір Вашого підприємства (залежно від чисельності персоналу)?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| а) велике (більше 250 осіб) | б) середнє (50-250 осіб) |
| в) мале (10-50 осіб) | г) мікро- (до 10 осіб) |

2. Яка форма власності Вашого підприємства?

- | | |
|---------------|------------------------------|
| а) державна | б) колективна |
| в) суспільна | г) приватна |
| д) комунальна | е) з іноземними інвестиціями |
| є) іноземна | ж) змішана |

3. Яка сфера господарювання Вашого підприємства?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| а) матеріальне виробництво | б) нематеріальне виробництво |
|----------------------------|------------------------------|

4. Чи є Ваше підприємство прибутковим?

- | |
|---|
| а) так, постійно |
| б) з нульовою рентабельністю |
| в) в одні періоди прибуткове, в інші – збиткове |
| г) ні |

5. Які інструменти економічної мотивації застосовуються на підприємстві (можливі декілька варіантів)?

- | |
|---|
| а) премії, надбавки і доплати до заробітної плати |
| б) участь у прибутку |
| в) базовий і мотиваційний соціальні пакети |
| г) організація тренінгів, семінарів, компенсація витрат на навчання |
| д) штрафи і покарання |
| е) інше _____ |

6. Які інструменти соціальної мотивації застосовуються на підприємстві (можливі декілька варіантів)?

- | |
|--|
| а) сприятливі та безпечні умови праці |
| б) сприятливі умови кар'єрного зростання |
| в) навчання, тренінги |
| г) «збагачення» змісту праці |
| д) ефективна кооперація праці |
| е) управління трудовою поведінкою, корпоративна культура |
| ж) надання самостійності в роботі |
| з) делегування повноважень |
| и) запровадження гнучких графіків роботи, забезпечення дистанційним робочим місцем |
| к) надання додаткового вільного часу (відпустки, вихідних) |
| л) забезпечення територіальної мобільності (добирання до місця праці, компенсація витрат на транспорт) |
| м) проведення спільних святкувань, корпоративних виїздів |
| н) спонукання до громадської активності |
| о) інше _____ |

7. Чи схильний Ваш персонал (має достатні знання та досвід) до інноваційної діяльності?
- а) так
 - б) ні
 - в) важко відповісти
8. Чи достатньо мотивований Ваш персонал до інноваційної діяльності?
- а) так
 - б) ні
 - в) важко відповісти
9. Дайте бальну оцінку рівню організації праці персоналу на Вашому підприємстві (організація робочого місця, режим робочого часу, безпека тощо):
- а) високий рівень
 - б) рівень вище середнього
 - в) середній рівень
 - г) рівень нижче середнього
 - д) низький рівень
10. Дайте бальну оцінку рівню задоволення персоналом умовами організації праці – робочого місця, режиму робочого часу і безпеки:
- а) високий
 - б) вище середнього
 - в) середній
 - г) нижче середнього
 - д) низький
11. Дайте бальну оцінку рівню задоволення персоналом оплатою праці:
- а) високий
 - б) вище середнього
 - в) середній
 - г) нижче середнього
 - д) низький
12. Дайте бальну оцінку рівню задоволення персоналом можливостями професійного розвитку і кар'єрного просування:
- а) високий
 - б) вище середнього
 - в) середній
 - г) нижче середнього
 - д) низький
13. Яка середня тривалість (кількість років) просування Вашого персоналу по кар'єрних щаблях?
- а) висока (1-3 роки)
 - б) середня (близько 5 років)
 - в) повільна (близько 10 років)
 - г) практично відсутня
14. Чи відомо Вам про концепцію гідної праці та чи дотримуєтесь Ви її вимог на підприємстві?
- а) так
 - б) ні
 - в) важко відповісти

15. На Ваш погляд, що спонукає керівництво Вашого підприємства застосовувати інструменти мотивації персоналу (можливі декілька варіантів)?

- а) конкуренція
- б) очікування працівників
- в) залежність прибутку підприємства від результатів праці персоналу
- г) Ваш варіант _____

16. За Вашою оцінкою, чи витрати на мотивацію персоналу є виправданими для підприємства?

- а) так і потребують збільшення
- б) так, витрати є оптимальними
- в) частково, витрати потребують незначного зменшення, при цьому результати праці не зміняться
- г) ні, витрати на мотивацію не відображаються на результатах праці персоналу

17. Чи виправданими є зусилля, які Ви докладаете (витрати часу, знань, досвіду) для мотивації персоналу?

- а) так, цілком
- б) так, але потребує вдосконалення знань, навиків мотивації, приділяти більше часу
- в) частково, залежно від типу працівника
- г) ні, витрачені зусилля не відображаються на результатах праці персоналу
- д) ні і теж не маю достатньо мотивації від керівництва для заохочування підпорядкованого персоналу

18. На Ваш погляд, що перешкоджає керівництву Вашого підприємства більш активно застосовувати інструменти мотивації персоналу (можливі декілька варіантів)?

- а) брак коштів
- б) брак компетенцій
- в) відсутність потреби додаткової мотивації персоналу
- г) Ваш варіант _____

19. Які з зазначених ефектів виникають у результаті мотивації персоналу на Вашому підприємстві (можливі декілька варіантів)?

- а) фінансові (зростає прибуток)
- б) майнові (покращується матеріально-технічне забезпечення виконання професійних обов'язків)
- в) організаційні (більш ефективне використання робочого часу)
- г) інституційні (покращуються характеристики самого персоналу, його взаємодія між собою)
- д) Ваш варіант _____

20. На Вашу думку, який інноваційний тип властивий Вашому підприємству?

- а) споживач інноваційної продукції (купує нові технології, знання тощо)
- б) продуцент інноваційної продукції (продукує нові технології, знання тощо)
- в) інноваційна діяльність відсутня, але необхідна в найближчому часі
- г) інноваційна діяльність відсутня і не планується в найближчому часі

21. Наскільки важливою є інноваційна складова діяльності Вашого підприємства для його подальшого існування?

- а) дуже важлива
- б) неважлива
- в) важко відповісти

22. Вкажіть тип Вашої управлінської діяльності:

- а) менеджер вищої управлінської ланки
- б) менеджер середньої управлінської ланки
- в) менеджер низової управлінської ланки

23. Вкажіть стаж Вашої управлінської діяльності:

- | | |
|-----------------|--------------------|
| а) менше 1 року | б) 1-5 років |
| в) 6-10 років | г) більше 10 років |

24. Вкажіть кількість персоналу, яка безпосередньо Вам підпорядкована:

- | | |
|------------------|----------------------|
| а) менше 10 осіб | б) від 10 до 50 осіб |
| в) до 250 осіб | г) більше 250 осіб |

25. Яка Ваша стать:

- | | |
|---------|---------|
| а) чол. | б) жін. |
|---------|---------|

26. Який Ваш вік: _____ років

ДУЖЕ ДЯКУЄМО ЗА ВАШІ ВІДПОВІДІ!



ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

бульвар Т.Г. Шевченка, 185, м. Черкаси, 18000, тел./факс (0472) 37-34-14
e-mail: info@dr-ck.gov.ua Код ЄДРПОУ 40166011

29.10.2018 № 993/06-02-17 На № _____ від _____

Центральноукраїнський
національний технічний університет

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукового дослідження
Маклакова Сергія Миколайовича на тему
„Соціально-економічна мотивація персоналу підприємств
в умовах інноваційних змін в економіці“

Засвідчуємо, що **Маклаков Сергій Миколайович**, здобувач наукового ступеня кандидата економічних наук при кафедрі економіки та підприємництва Центральноукраїнського національного технічного університету представив результати оцінки стану і тенденцій соціально-економічної мотивації персоналу підприємств та пропозиції щодо якісних змін у важелях та чинниках такої мотивації в умовах інноваційних змін в економіці.

Результати дослідження, висновки та пропозиції автора знайшли використання у практичній діяльності обласної державної адміністрації, зокрема: рекомендації щодо необхідності зміни мотивації з орієнтиром на активізацію інноваційної праці персоналу використано в роботі з суб'єктами бізнесу Черкаської області.

Рекомендації щодо ефективного використання інтелектуально-трудового потенціалу населення в бізнес-середовищі будуть враховані під час виконання Плану реалізації Стратегії розвитку Черкаської області на період 2018-2020 років у рамках досягнення програмної цілі №3 „Розвиток людського капіталу“.

Загалом результати дослідження Маклакова С.М. є цінними для розвитку регіонального ринку праці з позиції забезпечення конкурентоспроможності людських ресурсів у національному вимірі.

Директор



[Handwritten signature]

Р. Карманнік



ФЕДЕРАЦІЯ ПРОФСПЛОК УКРАЇНИ

ФЕДЕРАЦІЯ ПРОФСПЛОК ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул. Б.Вишневецького, 18, м. Черкаси, 18000,
тел. 36-04-34, факс 36-04-20 e-mail: fpchour@ukr.net

22.10.2018

№ 01-07/174

На №

від

ДОВІДКА

про практичне використання результатів дисертаційного дослідження **Маклакова Сергія Миколайовича**, здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук при кафедрі економіки та підприємництва Центральноукраїнського національного технічного університету на тему «Соціально-економічна мотивація персоналу підприємств в умовах інноваційних змін в економіці»

Цим засвідчуємо, що Маклаковим С.М. на основі виконаного дисертаційного дослідження визначено низку недоліків, притаманних сучасній системі мотивації праці на підприємствах, та розроблено науково-практичні рекомендації, спрямовані на їх подолання, забезпечення ефективної трудової діяльності та активізації праці інноваційного змісту.

Пропозиції і методичні розробки автора визнано загалом корисними, вони можуть бути застосовані в процесі організації та проведення профспілкових заходів з питань захисту трудових і соціально-економічних прав та інтересів найманих працівників, використані при підготовці пропозицій щодо вдосконалення форм і методів соціального діалогу з органами влади та роботодавцями регіону.

Результати дослідження щодо переваг дієвої соціально-економічної мотивації персоналу застосовано під час підготовки робочих зустрічей з представниками бізнесу, нарад з профспілковим активом, при формуванні пакету рекомендацій центральним органам державної влади щодо покращення умов зайнятості населення та оплати праці. Висновки та пропозиції щодо поліпшення механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах інноваційних змін економіки слід визнати доцільними і такими, що підтверджують пріоритетні напрями подальшої роботи профспілкових організацій щодо стимулювання інноваційної діяльності на рівні підприємств через мотивацію своїх працівників.

Голова Федерації профспілок
Черкаської області



П.В.Шевченко

ПРОВІДНА

№ 321-18-26-2018
22 жовтня 2018 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Маклакова Сергія Миколайовича на тему:
«СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ»

Підтверджуємо актуальність та практичне значення результатів дисертаційної роботи Сергія Маклакова, здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук при кафедрі економіки та підприємництва Центральноукраїнського національного технічного університету, яке стосується дуже актуальної для бізнесу теми. Ефективна мотивація сучасного працівника в умовах політичної та економічної нестабільності, зростаючої міграції населення за кордон є надскладним завданням. Досліджені у даній роботі інструменти соціально-економічної мотивації є корисними та прийнятними для менеджменту нашого підприємства. Практичну цінність мають підходи автора щодо індивідуалізації соціально-економічної мотивації персоналу. Акцент на необхідності урахування наслідків мотиваційного впливу на персонал для інноваційної діяльності орієнтують на довготривалу стратегію розвитку нашого підприємства.

Вдосконаленню мотивації персоналу сприятимуть науково-практичні рекомендації автора щодо виокремлення результативної, продуктивної та ефективної праці. Такий поділ дозволяє розділити цілі управління персоналом, забезпечити вибір відповідних стимулів для адресної зацікавленості працівників у поліпшенні якісних та кількісних показників праці, більш результативної інноваційної діяльності.

Директор



Козачок С.О.

Профспілка працівників хімічних та нафтохімічних галузей промисловості України
Черкаська обласна організація профспілки

**ПЕРВИННА ПРОФСПІЛКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ
ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «АЗОТ» М.ЧЕРКАСИ**

Вул. Героїв Холодного Яру, 72, м. Черкаси, 18014, Україна, телефон +38 0472 64 71 82, тел. 39 61 05,
39 25 47, 39 27 83, 39 61 46, E-mail: profkom@azotck.ua, profkom_buh@azotck.ua

29.10.2018 № 107-10/89

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження
Маклакова С. М., здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук при
кафедрі економіки та підприємництва Центральноукраїнського національного
технічного університету,

на тему:

«Соціально-економічна мотивація персоналу підприємств в
умовах інноваційних змін в економіці»

Довідка підтверджує доцільність практичного використання результатів дисертаційного дослідження Маклакова С. М. у діяльності підприємства, зокрема у практиці управління персоналом, під час планування соціального розвитку трудового колективу, колективно-договірного процесу.

Положення теоретичної частини роботи (зміст соціально-економічної мотивації, її інструменти, наслідки) є практично корисними для подальшого розширення способів мотивації працівників підприємства, особливо за соціальним блоком управлінських впливів.

Аналітичний матеріал роботи (аналіз економічних умов мотивації в контексті інноваційного розвитку економіки) розкриває гостроту проблеми недосконалої соціально-економічної мотивації, що гальмує інноваційну діяльність та зростання продуктивності праці. Результати здійсненої оцінки звертають увагу на гостру необхідність покращення середовищних умов для функціонування бізнесу в Україні як основного рушія інноваційних змін економіки.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного механізму мають навігаторний характер і підтверджують необхідність вивчення мотивів і потреб персоналу як початкового етапу організації ефективної соціально-економічної мотивації та виявлення тих працівників, які відзначаються найвищим рівнем креативності, здатності використовувати і продукувати інновації.

Пропозиції автора враховано в процесі підготовки зборів трудового колективу та вдосконалення засад колективно-договірного регулювання праці на підприємстві.

Голова первинної профспілкової
організації ПАТ «АЗОТ»



Іванов В.О.

ТОВАРИСТВО
З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

БУЛ. СМІЛЯНСЬКА, 144, М. ЧЕРКАСИ, 18008
ТЕЛ./ФАКС: (0472) 66-17-89
E-MAIL: MAIS@MAIS.COM.UA



MAIS
АГРОПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ

Р/Р 26009210374417 в АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"
М. КИЇВ, МФО 320984, КОД ЄДРПОУ 30146376
ПН. 301463723217, СВД. № 200134327

№ 04-362
- 10 - 10 2018 року

ДОВІДКА

про практичне використання результатів дисертаційного дослідження
Маклакова Сергія Миколайовича, здобувача кафедри економіки та
підприємництва Центральноукраїнського національного технічного
університету на тему «Соціально-економічна мотивація персоналу
підприємства в умовах інноваційних змін в економіці»

Цим засвідчуємо, що результати наукового дослідження, виконаного
Маклаковим С. М., мають важливе практичне значення для вдосконалення
системи мотивації праці на підприємстві і менеджменту персоналу загалом.

Так, результати здійсненого експертного опитування за методикою автора
дозволили виявити недоліки, що заважають забезпечувати ефективну працю
персоналу з ознаками інноваційності, на що орієнтована соціально-економічна
мотивація. Розроблені рекомендації щодо професійно-кваліфікаційного
просування персоналу обґрунтовують доцільність організації на підприємстві
безперервного професійного навчання і створення сприятливих умов для
всестороннього розвитку персоналу.

Вдосконаленню практики соціально-економічної мотивації на підприємстві
сприятиме використання запропонованих автором методів оцінювання та
регулювання стану мотивації, особливо на особистісному та корпоративному
рівнях. Запропоновані методичні розробки на практиці дозволяють розширити
можливості та дієвість кадрової роботи в питаннях підбору персоналу, оцінки та
стимулювання його діяльності. Практично корисними вважаємо методики
бальної оцінки результатів та якості праці персоналу, експертного опитування
керівників, організації групової дискусії.

Отже, результати дослідження Маклакова С.М. потребують схвалення, їх
подальше практичне використання в діяльності підприємства є доцільним.

Комерційний директор



С. Пасека



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

проспект Університетський, 8, м. Кропивницький, 25006,
 тел.: 55-92-34, факс 55-92-53, E-mail: rektor@kntu.kr.ua, код ЄДРПОУ 02070950

16 04 2019 № 08-19/14-546
 На № _____

«Спеціалізований вченій
 раді»

«Про впровадження
 результатів»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Маклакова Сергія Миколайовича,
 здобувача кафедри економіки та підприємництва ЦНТУ на тему:
 «Соціально-економічна мотивація персоналу підприємств в умовах
 інноваційних змін в економіці»

Видана в тім, що Маклаков Сергій Миколайович розробив і представив для розгляду матеріали дисертаційного дослідження, присвяченого проблемі мотивації персоналу на етапі інноваційних змін в економіці. Основні результати, висновки та пропозиції автора, зокрема рекомендації щодо оцінювання дієвості та посилення ролі соціально-економічної мотивації у трудовій діяльності працівників вітчизняних підприємств, вдосконалення мотиваційних механізмів для підвищення трудової та інноваційної активності працівників, запровадження системи соціальних ліфтів в мотиваційній системі використовуються у навчальному процесі під час викладання навчальної дисципліни «Економіка праці та соціально-трудові відносини».

Проректор з наукової роботи



О.М. Левченко