

DOI: 10.32347/2412-9933.2020.43.155-163

УДК 69.003: 333.101.3:330.34:658.3

Дружиніна Ірина Василівна

Здобувач кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0003-2688-779X

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Михайлова Юлія Володимирівна

Здобувач кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0001-7337-6533

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Дикий Олександр Віталійович

Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0002-0479-7745

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Малихіна Оксана Михайлівна

Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0002-3683-570x

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**МОДЕРНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНИХ ІНДИКАТОРІВ
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ – УЧАСНИКІВ
ДЕВЕЛОПЕРСЬКОГО БУДІВЕЛЬНОГО ПРОЄКТУ**

***Анотація.** Стаття присвячена питанню мотивації праці на підприємствах – учасниках девелоперських будівельних проєктів. Розглянуто сутність і методи мотивації праці персоналу та їх вплив на основні економічні і фінансові показники діяльності підприємства. Завданням дослідження стало виявлення основних напрямів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві. Відповідно до поставленої мети проведено аналіз трудових показників підприємства, що дало змогу більш повно охарактеризувати результати його діяльності, ефективність використання персоналу та умови праці. На основі проведеного аналізу наявної системи мотивації праці було запропоновано вжити заходи, які приведуть до створення на підприємстві ефективного мотиваційного середовища. Проаналізовано можливість побудови системи мотивації персоналу на базі ключових показників ефективності KPI (Key Performance Indicator). Запропоновано концепції KPI, придатні до розроблення систем мотивації на їх основі, зокрема збалансована система показників (Balanced Scorecard), загальна модель ефективності (Total Performance Scorecard), концепція OVAR (Objectifs-Variables d'Action-Responsables). Визначено основні методологічні основи вивчення системи оцінки та мотивації персоналу будівельних підприємств: 1) процеси оцінювання та мотивації персоналу є ключовими елементами формування ефективної системи менеджменту персоналу; 2) побудова раціональної системи оцінювання та мотивації персоналу базується на законах та закономірностях трудової активності людей; 3) процеси оцінювання та мотивації персоналу є єдиною цілісною системою управління, що містить тісно взаємодоповнюючі та взаємозалежні елементи; 4) стратегічна спрямованість ефективної системи оцінювання та мотивації персоналу будівельних підприємств. Завдяки реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві може бути досягнута мета будь-якого суб'єкта господарювання, а саме – покращення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.*

***Ключові слова:** система управління, менеджмент персоналу; оцінка та мотивація персоналу; ключові показники ефективності; будівельне підприємство*

Постановка проблеми

Перехідний процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано не тільки з їх ринковою переорієнтацією, а й із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації.

Виробничі будівельні реалії сучасної України є підтвердженням того, що людський капітал виступає

як позитивним, так і негативним основним фактором успішної діяльності кожного підприємства залежно від рівня досвіду і кваліфікації працівників цієї складної галузі. Складовими виробничого процесу будівельних підприємств є технічні та економічні фактори, а персонал виконує об'єднуючу роль між ними, а підприємства будівельної галузі не є виключенням.

Якість людського капіталу, очевидно, в кризових умовах виступає на перший план і стає основою відтворення і розвитку підприємств будівельної галузі. Раніше підприємства вели конкурентну боротьбу лише за допомогою технологій, маркетингу та організаційних структур. На сучасному етапі основним ресурсом у досягненні конкурентних переваг кожної будівельної організації є її персонал. На сьогодні використовуються різноманітні категорії і поняття, які ототожнюються з поняттям «персонал підприємства», а саме: «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси», «трудовий потенціал», «кадри» тощо. Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Соціально-економічною основою активізації зусиль персоналу підприємства, яка спрямована на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив загалом щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Мотивація праці належить до числа тих питань, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялося багато уваги. Українська теорія і практика мотивації, як правило, завжди зводиться до оплати праці: підвищення рівня заробітної плати, премії, доплати, пільги тощо. У більшості випадків такі методи є малоефективними. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, доцільно використовувати досвід зарубіжних компаній. Саме впровадження зарубіжних високоефективних моделей мотивації праці дасть змогу українським підприємствам створити високопродуктивний кадровий потенціал, який буде працювати на благо організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблема мотивації була і залишається предметом дослідження багатьох поколінь вчених-економістів. Вперше дефініцію «мотивація» вжив у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» німецький філософ Артур Шопенгауер (XIX ст.), застосувавши цей термін для пояснення причин поведінки людей. Останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям. Складність і багатоаспектність проблеми мотивації обумовлює множинність підходів до розуміння її суті, природи, структури, а

також до методів її вивчення. Питання мотивації цікавило багатьох вчених та філософів, таких як Аристотель, Сократ, Платон, М. Вебер, К. Маркс, Ф. Енгельс. Значний внесок у розвиток теорії мотивації внесли А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Д. Мак-Грегор, У. Оучі, В. Врум, С. Адамс, Дж. Аткинсон, Л. Портер, Е. Лоулер.

Сучасні напрацювання щодо покращення мотивування персоналу набули свого відображення у працях зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: О. В. Виноградової, В. М. Лича [2], А. К. Клочкова [4], О. М. Малихіної [3], В. В. Стадник, З. Б. Живко, Г. М. Рижаквої [6], С. П. Стеценко [11], Р. В. Трача [9], О. П. Омеляненко, М. М. Зінченко, Н. В. Ушенко, Д. П. Богині, Л. С. Шевченко [1], Л. В. Сорокіної [2], В. О. Поколенка [12] та ін. Вони дослідили методологічні засади та роль мотиваційного механізму до праці стосовно різних сфер економічної діяльності, психологічні аспекти мотивації та чинники впливу на процес формування мотивації персоналу.

Відома велика кількість систем і методів мотивації праці, деякі з яких для оцінювання продуктивності і якості праці персоналу передбачають використання систем ключових показників ефективності (Key Performance Indicator, KPI) [4, с. 81–98]. До систем такого типу належать відомі управлінські концепції: управління за цілями (Management by Objectives) П. Друкера; система показників (Tableau de bord, TdB) Ж. Л. Мало; збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) Д. Нортон і Р. Каплана; універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard, TPS) Х. К. Рамперсада; управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management); система управління на базі показника економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA) С. Штерна, піраміда діяльності (Performance Pyramid) К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса та інші [2]. Суть такого підходу полягає у розробленні багаторівневої і розгалуженої системи показників, які відповідають стратегічним цілям діяльності підприємства і дають змогу планувати і контролювати ступінь досягнення зазначених цілей окремими працівниками, підрозділами і підприємством загалом. Однак, в питаннях ефективно діючої системи мотивації персоналу є багато невирішених проблем, які підлягають як теоретичному дослідженню, так і практичному обґрунтуванню.

Мета статті

Метою статті є розвиток науково-теоретичних засад удосконалення системи оцінки та мотивації

персоналу на основі визначення впливу на продуктивність праці особливостей різних теоретичних шкіл менеджменту, комплексу принципів, методологічних положень і методів, а також структури проведення оцінювання та мотивації працівників на будівельних підприємствах.

Виклад основного матеріалу

Питання мотивації персоналу в сучасних умовах економічного стану України, коли констатується спад економіки, має місце криза неплатежів, коли значна кількість підприємств усвідомлює необхідність скорочення штату, зменшення витрат на оплату праці, та при цьому намагається зберегти висококваліфікованих співробітників, є об'єктивною необхідністю. А отже, запровадження сучасних систем мотивації можна з впевненістю вважати важливим аспектом економічної стратегії українських підприємств.

Проблема мотивації праці є не новою, і вже давно вивчається великою кількістю досліджених учених та науковців. Однак вона все ще залишається відкритою. Основною причиною такої ситуації є те, що неможливо створити ідеальну модель чи систему мотивації праці персоналу, адже той підхід, який може бути ефективним для певних конкретних умов, зовсім не обов'язково спрацює за іншої ситуації. Це ж стосується вирішення проблеми індивідуальної та колективної мотивації, адже підходити в цих двох випадках кардинально різняться [2, с.272–274].

Проте можна визначити те, що є ядром самого поняття мотивація, ті фактори, які завжди впливають на психологію працівника, а отже, і на його ефективність праці. Дослідники визначають термін мотивація як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки [1, с. 136].

Саме на основі цієї думки можна поділити увесь процес мотивації на два великі етапи.

1. Етап сходження. Він полягає у заохоченні працівника: а) матеріально – збільшення зарплати, премії, винагороди, грошові заохочення та ін.; б) психологічно – самовдосконалення, кар'єрний ріст, особисте задоволення від добре виконаної роботи, участь у прийнятті рішень на вищому рівні та ін.

2. Етап відповідальності. Цей етап базується на своєрідному страху втрати досягнутих благ, відповідальності передусім перед собою за здобутки. Працівник, вкладаючи свої зусилля в роботу, свідомо та підсвідомо намагається піднятися на вершину кар'єрної драбини задля матеріальної та статусної незалежності. Коли ж вже пророблено великий шлях, то з'являється підсвідомо боязнь повернутись на самий початок, чи взагалі вилетіти з «трудового

колеса». Безумовно, бажання максимізації прибутку та подальше підняття особистого соціального статусу зберігається, адже потреб та бажання людини є безмежними, однак в силу вступає і відповідальність за пройдений шлях.

Взаємодія цих двох етапів формує систему мотивації [14, с. 4029]. Дослідники визначають систему мотивації як сукупність взаємозв'язаних заходів, що заохочують окремого працівника або трудовий колектив у цілому активно працювати для досягнення індивідуальних цілей підприємства.

Процес оцінювання діяльності персоналу на будівельних підприємствах обумовлений специфікою цієї галузі. Будівельне виробництво характеризується складними виробничими зв'язками. Зведення об'єкта потребує праці великої кількості людей різних спеціальностей. На будівельному майданчику одночасно працюють загальнобудівельні, спеціалізовані, пусконаладжувальні організації та ін. Технологічний процес виробництва здійснюється під керуванням головної будівельної організації (генерального підрядника). Він укладає договори із замовниками (забудовниками) на виконання всіх робіт, а потім для виконання окремих видів будівельно-монтажних робіт залучає спеціалізовані організації, які виступають у ролі субпідрядників [12, с. 149].

Участь у будівництві замовника, генерального підрядника, субпідрядників призводить до формування складної системи їх взаємовідносин, яка має правильно відображатися при оцінюванні діяльності персоналу будівельного підприємства.

Оцінка діяльності працівника – це процес порівняння результатів його праці зі встановленими нормами, вимогами, еталонами, а оцінка працівника (персоналу) є дослідженням ступеня його готовності виконати поставлені завдання. Оцінка діяльності працівника дозволяє кількісно і якісно охарактеризувати працю та визначити інтенсивність її виконання. Відповідно для комплексного та достовірного оцінювання діяльності працівників будівельного підприємства необхідно враховувати безліч факторів.

Проте реалізація системи мотивації на базі ключових показників ефективності KPI (Key Performance Indicator) передбачає розв'язання низки проблемних завдань, зокрема: вибору відповідних наборів KPI для окремих посад, встановлення зв'язків між показниками різних підрозділів і рівнів управління, визначення способу інтеграції KPI і розрахунку сум оплати праці на базі інтегрованих показників тощо. Побудована в такий спосіб система мотивації являє собою складну багатофакторну систему з великою кількістю зв'язків, параметри (змінні) якої можуть бути кількісними і якісними.

Оптимізація такої системи потребує пошуку кращих варіантів її організації з урахуванням різних сполучень вхідних змінних, характеру зміни їхніх значень, функціональних зв'язків між змінними тощо.

Розв'язання зазначених проблем доцільно здійснювати шляхом побудови моделі системи мотивації з використанням відповідного інструментарію інформаційної підтримки, зокрема засобів моделювання.

Сучасним підходом до мотивації є підхід управління за цілями (Management by Objectives), який розглядає мотивацію персоналу як спонукання працівників до продуктивної і ефективної праці, спрямованої на досягнення цілей підприємства [2, с. 9]. Таке розуміння мотивації має важливі додаткові аспекти: по-перше, слід досягти балансу між цілями підприємства і працівника для найповнішого задоволення потреб обох; по-друге, мають бути створені умови для ототожнення інтересів підприємства і працівника, за яких вигода одного одночасно є вигодою іншого.

Концепція управління за цілями (Management by Objectives) П. Друкера полягає в тому, що для довгострокового успіху організації необхідно досягти балансу множини цілей, що охоплює покращання положення компанії на ринку, зростання продуктивності праці, показників прибутковості, інноваційної активності, фізичних і фінансових ресурсів, удосконалення діяльності менеджерів і розвитку їх здібностей, діяльності працівників і ставлення їх до праці, відповідальності компанії перед суспільством. Завдання менеджменту при цьому полягає у визначенні і балансуванні різних цілей організації, що дає змогу пояснювати господарську діяльність у декількох узагальнених положеннях, проводити перевірку цих положень на практиці, покращувати обґрунтування рішень та майбутню діяльність на базі аналізу минулого досвіду.

З погляду мотивації персоналу важливою перевагою цієї концепції є поєднання завдань окремих менеджерів із загальними цілями організації. Керівництво організацією має здійснюватись не одноосібно, а групою менеджерів, які залучають до широкої участі в управлінні і виробленні рішень працівників нижчих рівнів.

З розвитком теорії управління з'являються сучасні концепції ключових показників ефективності KPI, придатні для контролю ефективності роботи і мотивації персоналу на досягнення цілей:

- збалансована система показників (Balanced Scorecard) (Д. Нортон, Р. Каплан);
- загальна модель ефективності (Total Performance Scorecard, TPS) (Х. К. Рамперсад);
- концепція OVAR (Objectifs-Variables d'Action-Responsables) (Д. Мішель, М. Фіол, Х. Джордан);

– модель SN (Skandia Navigator) (Л. Едвінсон).

Збалансована система показників Balanced Scorecard, розроблена у 1990-х рр. Р. Капланом і Д. Нортоном, є розвитком концепції управління за цілями П. Друкера та системи Tableau de bord Ж. Л. Мало. BSC трансформує загальну стратегію компанії у систему збалансованих показників за напрямками: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу. Саме ці жорсткі рамки, у яких відбувається робота з цілями і показниками розвитку підприємства, є суттєвою перевагою збалансованої системи показників. Нині система BSC широко відома і активно використовується в галузях стратегічного управління та управління бізнес-процесами підприємства.

До переваг BSC належить те, що вона підтримує: причинно-наслідкові зв'язки між групами показників; зв'язки фактичних і прогнозованих показників; зв'язки усіх показників з фінансовими результатами діяльності; зв'язки між показниками різних рівнів управління. Система розширює інформаційні можливості менеджменту завдяки залученню нефінансових показників до системи оцінки результатів діяльності, а також можливості використання як кількісних, так і якісних факторів. Універсальність BSC спричинює поширення її використання на галузі менеджменту якості та управління ефективністю та мотивацією праці персоналу.

Загальна модель ефективності TPS (*Total Performance Scorecard*), розроблена Х. Рамиерсадом, передбачає розроблення в єдиному комплексі системи збалансованих показників підприємства та індивідуальних систем показників кожного співробітника. В TPS акцент робиться на підвищення ефективності кожного працівника завдяки розвитку його особистого потенціалу, кваліфікаційних навичок та інтелектуального рівня, що в результаті спричинює позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства в цілому. Цілі гармонійного розвитку особистості узгоджуються зі стратегічними цілями розвитку підприємства, що відображаються в індивідуальній системі збалансованих показників співробітника.

Концепція OVAR, запропонована у Вищій французькій комерційній школі (*Haute Etude Commercial*), полягає у поетапному розгортанні за ієрархією управління стратегічних напрямів розвитку підприємств. Спочатку цільові та функціональні показники визначають для найвищого рівня управління, а відповідні показники відповідальності визначають для менеджерів наступного (нижчого за ієрархією) рівня управління (тобто – керівників структурних підрозділів). Цільові та функціональні змінні OVA разом з відповідальністю R утворюють замкнутий контур

управління OVAR. Потім процедуру повторюють для наступних рівнів управління, визначаючи цільові та функціональні показники, а також показники відповідальності для двох сусідніх за ієрархією рівнів управління. Отже, загальна стратегія підприємства узгоджується з оперативними планами структурних підрозділів, підвищуючи якість управління завдяки покращанню розуміння працівниками стратегії підприємства і підвищенню мотивації праці персоналу.

Побудова системи мотивації персоналу на основі KPI забезпечує спрямованість трудових зусиль персоналу на досягнення конкретних результатів, краще розуміння робітниками порядку нарахування заохочувальних премій, гнучкість системи мотивації і можливість її зміни у разі необхідності.

Модель *SN (Skandia Navigator)*, розроблена Л. Едвінсоном, орієнтована на пріоритет ролі керівництва і мотивацію. Модель *SN* являє собою систему оцінки нематеріальних активів з позицій цілісності сприйняття діяльності організації щодо досягнення цілей. У моделі виокремлюють п'ять пріоритетних областей, в яких концентруються різні сфери інтересів і візуалізується процес створення цінності компанії: фінанси, орієнтація на потреби гелю, процеси, відновлення діяльності та розвиток компанії, людський фактор (включаючи задоволеність співробітників). У підсумку модель

оцінює інтелектуальний капітал компанії з позицій створення «вартості».

На основі узагальнення наукових підходів різних теорій управління, напрацьовань вітчизняних і зарубіжних науковців у роботі виокремлено три основні наукові підходи до розуміння сутності оцінювання персоналу: *ресурсний, результативний та змішаний*. Ресурсний підхід передбачає, що основними порівняльними характеристиками оцінки персоналу є особистісні характеристики, рівень кваліфікації працівників, їх досвід, відповідність посаді. Тобто, йдеться про оцінювання працівника як представника трудових ресурсів з певними характеристиками. Результативний підхід передбачає оцінку персоналу передусім за результатами його роботи. Змішаний підхід базується на поєднанні двох попередніх.

Всі перелічені особливості виробничого процесу будівництва ускладнюють процес оцінювання діяльності працівників, а наявність широкого спектру факторів, що впливають на виробничий процес будівельної галузі, вимагають побудови системи взаємопов'язаних між собою показників.

На підставі проведених досліджень обґрунтовано загальний зміст та перелік факторів (рисунок), що мають бути покладені в основу економіко-кваліметричної оцінки продуктивності мотивації для будівельних підприємств (БП). Фактори упорядковано в три групи.

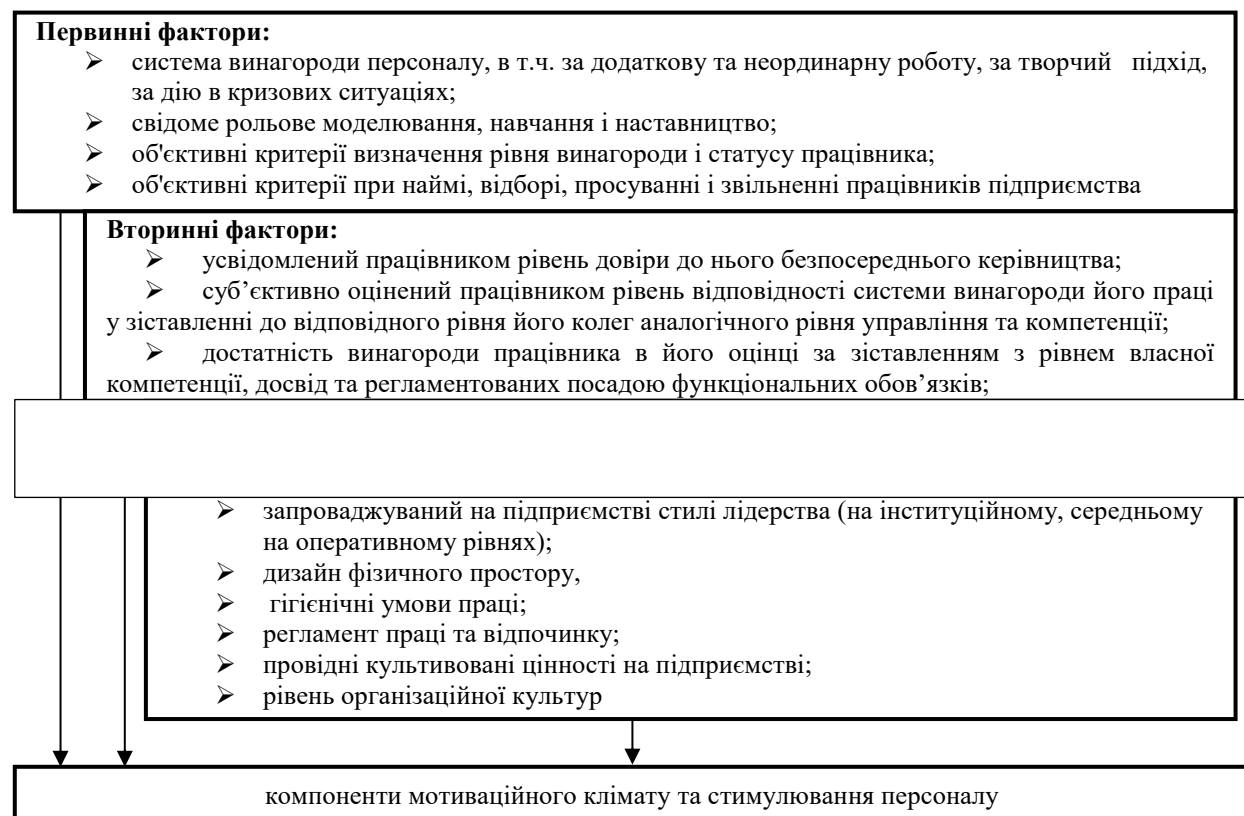


Рисунок – Зміст та ієрархія аналітичних індикаторів системи мотивації персоналу будівельного підприємства

– *перша група* спрямована оцінити продуктивність мотивації в частині організації винагороди персоналу, в т.ч. додаткової за виконання неординарної роботи, за творчий підхід, за дію в кризових ситуаціях;

– *друга група* відображає суб'єктивно оцінений працівником (далі – керівником підрозділу та всього підприємства) рівень відповідності системи винагороди його праці у зіставленні до відповідного рівня його колег, а також до досвіду і компетенції працівника, до змісту його функціональних обов'язків;

– *третья група* відображає зв'язок успішності мотивації з визначальними гігієнічними факторами роботи працівника БП, з культивованими на підприємстві цінностями та рівнем корпоративної культури.

Розроблення та впровадження методів оцінювання діяльності персоналу в будівельній галузі має зважати на такі обставини.

По-перше, в процесі будівництва продукція, яка виготовляється, тобто об'єкти зведення, залишається на місці, а бригади робітників і будівельна техніка переходять на нові об'єкти. Переміщення робочої сили і будівельної техніки потребує додаткових витрат на перевезення, транспортування, демонтаж і монтаж будівельних машин і механізмів.

По-друге, будівельні роботи, як правило, здійснюються у відкритій місцевості, де постійно змінюються метеорологічні умови, в той час як у промисловості виробничий процес відбувається в замкнених приміщеннях, при постійній температурі повітря і т.п. Будівельне виробництво увесь час перебуває під впливом різноманітних факторів, які іноді важко врахувати. До них належать: кліматичні умови, ґрунтові води, рельєф і геологія ділянки будівництва і т.п. Зміни температури повітря, дощі, снігові опади, вітри та ін. ставлять у скрутне становище проведення будівельно-монтажних робіт, порушують їх ритмічність і впливають на організацію обліку.

При виконанні будівельно-монтажних робіт у зимовий період виникають додаткові витрати праці, матеріалів, а також теплової та електричної енергії. На будівельних об'єктах і ділянках зберігається велика кількість матеріалів відкритого зберігання (цегла, пісок, гравій, щебінь та ін.). Крім того, з метою правильного відображення в обліку фактичного витрачання матеріалів щомісячно по матеріалах відкритого зберігання проводиться інвентаризація. Це потребує додаткових витрат робочого часу працівників.

По-третє, в деяких випадках будівництво здійснюється у важких умовах: на території діючих підприємств, у недосяжних для транспорту місцях, поблизу ліній електропередач і т.п. Це відбивається на організації і технології виробництва робіт, відповідно на оцінці результатів роботи працівників.

По-четверте, кожний новий об'єкт будівництва має свої особливості. Його спорудження відбувається в індивідуальних умовах, із застосуванням індивідуальної кошторисно-технічної документації, з урахуванням визначеного рельєфу, ґрунту та ін. Оскільки ж будівництво виконується одночасно на багатьох об'єктах і на широкій території, то важко забезпечити централізацію оцінювання.

За кордоном при розробці системи оцінки використовується детальний специфічний підхід, для кожного підприємства свій, і державні органи не беруть участі у відносинах між працівниками і підприємцями. Оцінка, принципи і форми оплати праці регулюються профспілками і підприємцями і записується в колективний договір.

Використання збалансованих систем KPI для оцінювання ефективності професійної діяльності і мотивування персоналу потребує вирішення таких завдань:

– вибір груп показників, придатних для оцінки результатів роботи конкретних співробітників (посад) та балансування фінансових і нефінансових показників у системі оцінювання;

– встановлення між показниками причинно-наслідкових зв'язків;

– визначення питомої ваги кожного показника в інтегральній оцінці;

– визначення розміру винагороди за результатами праці співробітника.

Дослідження різних методичних підходів до мотивації працівників, які узагальнюються у три основні групи теорій (первинні, змістовні та процесуальні), дало змогу систематизувати та виокремити специфічні особливості їх прояву на будівельних підприємствах. У результаті запропоновано власне визначення поняття «оцінка й мотивація персоналу». Воно трактується як систематичний процес оцінювання відповідності професійних і особистісних характеристик працівника займаній посаді й результативності виконання поставлених завдань у процесі роботи та відповідну, прямо пропорційну цій оцінці пряму й прогресивну винагороду за отримані результати праці. Суттєвими факторами, що визначають ефективний розвиток підприємства, є якість роботи працівників і відповідальне ставлення їх до праці, які своєю чергою залежать від мотивації персоналу.

Основними засадами побудови ефективної системи мотивації праці є:

– надання однакових можливостей відносно зайнятості та посадового просування за критерієм результативної праці;

– узгодження рівня оплати праці з її результатами і визнання особистого внеску в загальний успіх. Розподіл доходів залежно від рівня підвищення продуктивності праці;

– створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту усіх категорій працівників;

– забезпечення можливості для підвищення професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, можливостей для продовження навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;

– створення в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в досягненні спільної мети, підтримування двосторонніх комунікацій між керівниками і всіма іншими категоріями працівників.

Великого значення для формування раціональної моделі мотивації набуває застосування стимулів різних категорій [16]:

– економічні, оскільки ефективне стимулювання працівника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці, тобто рішення економічних задач;

– соціальні, оскільки, отримуючи доходи, працівник забезпечує себе певним комплексом економічних і соціальних благ, посідає певне місце в соціальній структурі колективу і суспільства загалом;

– соціально-психологічні, оскільки стимулювання впливає на формування внутрішнього світогляду працівника – його потреб і цінностей, орієнтацій, мотивів трудової поведінки і відношення до праці;

– морально-виховні – через формування моральних якостей особистості працівника.

Всі вони комплексно діють на трудову поведінку і мотивацію працівників. В Україні вирішальну роль у якісних змінах мотивації

працівників різних сфер діяльності можуть мати такі фактори, як підвищення ціни на робочу силу, удосконалення системи управління працею, реформування організації оплати праці. У складній системі мотиваційного механізму фактор власності повинен розглядатися як один з великої кількості мотиваторів.

Висновки

Формування ефективної моделі мотивації праці є першочерговим завданням кожного керівництва, однак важливо створювати свою мотиваційну систему, яка б відповідала особливостям конкретного підприємства чи установи, керуючись при цьому загальноприйнятими правилами, адже успіх цього процесу передусім залежить від якомога кращого поєднання зовнішніх та внутрішніх чинників мотивації.

Обґрунтовано детальну класифікацію методів і систем оцінки й мотивації персоналу шляхом узагальнення наявних наукових підходів та доповнення їх новими. За об'єктами оцінювання запропоновано розрізняти оцінки поточної діяльності працівника та тенденцій розвитку працівника. З метою впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу на будівельних підприємствах необхідним є дотримання чіткої ієрархічності. Відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства має бути розроблена стратегія управління персоналом, яка своєю чергою включає похідні стратегії – планування, підбору, оцінки, мотивації, розвитку персоналу.

Список літератури

1. Шевченко Л. С. Адаптація сучасних методів оцінювання діяльності персоналу до особливостей підприємств будівельної галузі в Україні / Л. С. Шевченко // *Коммунальное хозяйство городов: Научно-технический сборник*. – 2008. – № 85. – С. 132–141.
2. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівельного підприємства: [моногр.] / За наук. ред. д-ра.екон.наук., проф. Л. В. Сорокіної. – К.: КНУБА, 2017.
3. Малихіна О. М. Формування основних елементів системної мотивації людського капіталу будівельних підприємств / *БІЗНЕСІНФОРМ* № 2'2014. – С. 391–396.
4. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов // А. К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
5. Рижакова Г. М. Економіко-управлінські предиктори стратегічного розвитку в умовах динамічного середовища впровадження проектів будівництва [Текст] / Г. М. Рижакова, О. М. Малихіна, Ю. М. Ручинська, Г. С. Петренко // *Управління розвитком складних систем*. – 2019. – № 39. – С. 154 – 163; [dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710).
6. Рижакова Г. М. Управління підприємством : Засади та окремі функції в сучасних умовах : монографія / С. В. Федоренко, Л. О. Василенко, О. Г. Жукова, [та ін.] / Київ. Нац. ун-т буд-ва і архітектури ; гол. ред. В. Г. Федоренко. – Київ, 2019. – С. 270 – 276.
7. Рижакова Г. М. Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики [Текст] / Г. М. Рижакова, Д. О. Приходько, К. М. Предун, Т. С. Лугіна, Т. С. Коваль // *Управління розвитком складних систем*. – 2017. – № 32. – С. 159 – 165.
8. Chernyshev D. Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine [Текст] / D. Chernyshev, I. Ivakhnenko, G. Ryzhakova, K. Predun // *International Journal of Engineering & Technology – UAE: Science Publishing Corporation, 2018- Vol 10, No 3.2: Special Issue 2* – pp. 584 – 586.

9. Трач Р. В. Інформаційне моделювання та концепція інтегрованої реалізації будівельних проектів, як основа інноваційного розвитку будівельного підприємства / Р. В. Трач, Г. М. Рижакова, В. І. Крижановський // Управління розвитком складних систем. – 2017. – Вип. 31. – С. 173 – 178.

10. Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana, Ryzhakov, Dmytro, (2018). Risk-management in the system of management of integration processes as a component of modernization of Ukrainian economy. *Management of Development of Complex Systems*, 36, 113 – 119.

11. Marchuk Tetyana, Ryzhakov Dmytro, Ryzhakova Galyna. Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. – Vol. 14(4), pp. 12-20. DOI:[http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02).

12. Поколенко В. О. Інноваційна технологія оцінки якості менеджменту будівельних підприємств [Текст] / В. О. Поколенко, О. М. Малихіна, Ю. А. Чуприна, М. В. Горбач, Т. В. Волошина // Управління розвитком складних систем. – 2017. – № 32. – С. 146 – 152.

13. Malykhina O., Ryzhakova G. Transformation of approaches and means of diagnosing risks of investment projects and government targeted programs. *Innovative Solutions in Modern Science*. – 2019. – Vol 2. – No. 29. pp. 5 – 14. DOI: [https://doi.org/10.26886/2414634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414634X.2(29)2019.1).

14. Ryzhakova, Galyna, Petrukha, Serhiy. The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. No. 8 (4), pp. 4024 – 4033. DOI:10.35940/ijrte.D8356.118419.

15. Тугай О. А. Модернізовані інструменти девелоперського управління будівництвом / О. А. Тугай, В. О. Поколенко, Г. М. Рижакова, Д. О. Приходько, З. В. Лагутіна, С. П. Стеценко // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин 2012. – Вип. 27. – ч.1 – С. 86–98.

16. Лифшиц Е. А. Истоки трудовой мотивации: [Электронный ресурс] / Е. А. Лифшиц // Электронное научное издание «Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление», Т.5, 2009. – С.4. – Режим доступа: www.rypravlenie.ru

Стаття надійшла до редколегії 07.09.2020

Druzhynina Iryna

Applicant for the Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0003-2688-779X

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Mykhailova Yuliia

applicant of the Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0001-7337-6533

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Dykyi Oleksandr

DSC (Econ.), professor of management department in construction, orcid.org/0000-0002-0479-7745

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Malykhina Oksana

DSC (Econ.), Associate Professor, Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0002-3683-570x

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

MODERNIZATION OF ANALYTICAL INDICATORS OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN THE ENTERPRISES – PARTICIPANTS OF THE DEVELOPMENT CONSTRUCTION PROJECT

Abstract. The article is devoted to the issue of labor motivation at enterprises participating in development construction projects. The purpose of this study is to analyze the labor motivation of personnel and develop directions for its improvement at the enterprise in modern economic conditions. For this, the essence and methods of personnel labor motivation and their impact on the main economic and financial indicators of the enterprise were considered. The task of this study was to identify the main directions for improving the system of labor motivation at the enterprise. According to this goal, the analysis of the labor indicators of the enterprise was carried out, which made it possible to more fully characterize the results of its activities, the effectiveness of the use of personnel and working conditions. Based on the analysis of the existing labor motivation system, it was proposed to take measures that would lead to the creation of an effective motivational environment at the enterprise. The possibility of building a personnel motivation system based on key performance indicators KPI is analyzed. The concepts of KPI, suitable for the development of motivation systems based on them, are proposed, in particular, the Balanced Scorecard, the Total Performance Scorecard, the OVAR concept (Objectifs-Variables d'Action-Responsables). The main methodological foundations for studying the system of assessment and motivation of personnel of construction enterprises have been determined: 1) processes of assessment and motivation of personnel are key elements of the formation of an effective personnel management system; 2) the construction of a rational system for assessing and motivating personnel is based on the laws and patterns of people's labor activity; 3) the processes of assessment and motivation of personnel is a single holistic management system containing closely complementary and interrelated elements; 4) the strategic focus of an effective assessment and motivation system for personnel of construction enterprises. Thanks to the implementation of the proposed measures to improve the labor motivation system at the enterprise, the goal of any enterprise can be achieved, namely, the improvement of economic and financial results of economic activity.

Keywords: management system; personnel management; personnel assessment and motivation; key performance indicators; construction company

References

1. Shevchenko, L.S. (2008). *Adaptation of modern methods of personnel performance evaluation to the peculiarities of construction industry enterprises in Ukraine. Municipal services of cities: Scientific and technical collection*, 85, 132 – 141.
2. *Econometric tools for managing the financial security of a construction company: [monograph]. (2017). For science. ed. Dr. econ. Science, Prof. LV Sorokina. Kyiv: KNUBA.*
3. Malikhina, O.M. (2014). *Formation of the basic elements of system motivation of human capital of construction enterprises. BUSINESSINFORM*, 2, 391 – 396.
4. Klochkov, A.K. (2010). *KPI and staff motivation: a complete collection of practical tools. Jeksmo, Moscow, Russia.*
5. Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana, Ruchynska, Yulia & Petrenko, Anna. (2019). *Economic and managerial predictors of strategic development in a dynamic environment of construction projects implementation. Management of Development of Complex Systems*, 39, 154 – 163; dx.doi.org\10.6084/m9.figshare.11340710.
6. Ryzhakova, G. (2019). *Enterprise management: Principles and individual functions in modern conditions: a monograph. Kyiv. Nat. University of Construction and Architecture*; 270 – 276.
7. Ryzhakova, Galyna, Prykhodko, Dmitry, Predun, Konstantin, Lugyna, Tatyana & Koval, Timur. (2017). *Models of target selection of representative indicators of activities of construction enterprises: the etymology and typology of systems of diagnostics. Management of Development of Complex Systems*, 32, 159 – 165.
8. Chernyshev, D., Ivakhnenko, I., Ryzhakova, G., Predun, K. (2018). *Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine. International Journal of Engineering & Technology, UAE: Science Publishing Corporation*, 10, 3.2, 2, 584 – 586.
9. Trach, Roman, Ryzhakova, Galyna & Kryzhanovsky, Viktor. (2017). *Information modeling and integrated management of the construction projects as the basis for innovative development of construction enterprise. Management of Development of Complex Systems*, 31, 173 – 178.
10. Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana, Ryzhakov, Dmytro. (2018). *Risk-management in the system of management of integration processes as a component of modernization of Ukrainian economy. Management of Development of Complex Systems*, 36, 113 – 119.
11. Marchuk, Tetyana, Ryzhakov, Dmytro, Ryzhakova, Galyna. (2017). *Identification of the basic elements of the innovationanalytical platform for energy efficiency in project financing. Investment Management and Financial Innovations*, 14(4), 12 – 20. DOI:http://10.21511/imfi.14(4).2017.02.
12. Pokolenko, Vadim, Malykhina, Oksana, Chuprina, Yuriy, Gorbach, Maxim & Voloshyna, Tatyana. (2017). *Innovative technology of estimation of quality of management of building contracting enterprises. Management of Development of Complex Systems*, 32, 146 – 152.
13. Malykhina, O., Ryzhakova, G. (2019). *Transformation of approaches and means of diagnosing risks of investment projects and government targeted programs. Innovative Solutions In Modern Science*, 2, 29, 5 – 14. DOI: [https://doi.org/10.26886/2414634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414634X.2(29)2019.1).
14. Ryzhakova, Galyna, Petrukha, Serhiy, (2019). *The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 4024 – 4033. DOI:10.35940/ijrte.D8356.118419.
15. Tuhai, O., Pokolenko, V., Ryzhakova, H., Prykhodko, D., Lahutina, Z. & Stetsenko, S. (2012). *Modernized tools of construction development management. Ways to increase the efficiency of construction in the formation of market relations*, 27, 1, 86 – 98.
16. Lifshits, E.A. (2009). *The origins of labor motivation. Electronic scientific publication "Sustainable innovative development: design and management"*, 5, 4. Access mode: www.rypravlenie.ru.

Посилання на публікацію

- APA Druzhynina, Iryna, Mykhailova, Yuliia, Dykyi, Oleksandr & Malykhina, Oksana. (2020). *Modernization of analytical indicators of the personnel motivation system in the enterprises – participants of the development construction project. Management of development of complex systems*, 43, 155 – 163; dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2020.43.155-163.
- ДСТУ Дружиніна І. В. Зміна змісту ієрархії завдань менеджменту персоналу в стратегічному полі трансформації будівельного підприємства [Текст] / І. В. Дружиніна, Ю. В. Михайлова, О. В. Дикій, О. М. Малихіна // *Управління розвитком складних систем*. – 2020. – № 43. – С. 155 – 163; dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2020.43.155-163.