

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**



**ДРУЖИНИНА ІРИНА ВАСИЛІВНА**

УДК 339.03: 69.003: 658.157

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

**Автореферат**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Київ – 2020 р.**

*Дисертацією є рукопис*

Робота виконана на кафедрі менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури Міністерства освіти і науки України

**Науковий керівник** – доктор економічних наук, доцент  
**Івахненко Ірина Сергіївна**,  
Київський національний університет  
будівництва і архітектури,  
професор кафедри менеджменту  
в будівництві

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Валінкевич Наталія Василівна**,  
Поліський національний університет,  
професор кафедри інноваційного  
підприємництва та інвестиційної діяльності

кандидат економічних наук, доцент  
**Іщенко Тетяна Михайлівна**,  
заклад післядипломної освіти  
«Українська школа урядування»  
Національного агентства України з  
питань державної служби,  
начальник управління  
програмами підвищення кваліфікації  
тренінгового центру.

Захист відбудеться «16» грудня 2020 р. о 13.00 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.056.10. у Київському національному університеті будівництва і архітектури за адресою: 03037, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 31, КНУБА, ауд. 319.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Київського національного університету будівництва і архітектури за адресою: 03037, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 31.

Автореферат розіслано «16» листопада 2020 р.

**Т.в.о. вченого секретаря  
спеціалізованої вченої ради**



**С. П. Стеценко**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ.

**Актуальність теми.** Високий рівень конкуренції в будівельній галузі та відповідна ускладненість пошуку нових замовлень для будівельних підприємств (БП) як стейкхолдерів виконання будівельних проектів та робіт висуває додаткові вимоги посилення продуктивності мотиваційного менеджменту як рушійної сили підвищення трудової активності персоналу в турбулентному ринковому середовищі. Успіхи і невдачі підприємств пріоритетно пов'язуються з умінням їх керівництва виробляти способи досягнення максимальних результатів діяльності підлеглими на основі чіткого уявлення про особливості їх поведінки, формування стимулів до творчої активності, спонукання до праці з повною віддачею, проектування процесу свідомого вибору ними того чи іншого типу поведінки з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. Вирішення означених завдань дозволяє забезпечити довготривалий вплив на персонал з метою зміни його ціннісних орієнтацій і сформувати трудовий потенціал підприємства на засадах креативності.

Сучасні ринкові умови господарювання, у тому числі в будівельному секторі, зумовили необхідність формування підприємствами систем мотиваційного менеджменту, які б зменшили плинність кадрів та забезпечили розвиток їх персоналу як основного джерела конкурентних переваг, створили на цій основі передумови для успіху в конкурентній боротьбі на внутрішньому і міжнародному ринках. Для цього необхідно трансформувати весь мотиваційний процес, у тому числі – дослідити структуру мотивацій сучасної особистості та колективу, переглянути методи мотивації персоналу, вплив умов діяльності на його мотивацію, вивчити з позицій ринкових трансформацій взаємозв'язки оплати праці працівників та їх мотиваційні спонукання.

В умовах сьогодення мотивацію як важливий чинник впливу на персонал досліджували такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як Т. І. Балановська, С. В. Васильчак, В.М. Лич, М. І. Долішній, А. М. Ткаченко, Л. С. Федорняк, С. В. Шекшня. Вагоме значення людського фактору в діяльності будівельних підприємств зумовило необхідність вирішення проблем підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зростання продуктивності праці на основі мотиваційних чинників та удосконалення управління працездатністю персоналу. Ці проблеми досліджували Л. В. Балабанова, Т. В. Білорус, Р. П. Вдовиченко, С. В. Глівенко, Т.М. Іщенко, О. В. Крушельницька, Л. О. Мажник, Д. П. Мельничук, М. М. Новікова, А. Н. Полозова, С. М. Сидорук, К. М. Таньков, Т. П. Хохлова, Г. М. Чепурда та ін. Серед дослідників економічних проблем діяльності будівельних підприємств варто виділити вітчизняних науковців, які займалися питаннями будівельного менеджменту: О. П. Величко, І. І. Вініченко, О. В. Гончаренко, Н. І. Демчук, Л. І. Катан, Г. Є. Павлова та інші. Проблемам управління мотивацією в будівельній сфері присвятили праці відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Н.В. Валінкевич, В. С. Васильченко, О. А. Грішнова, А. М. Гриненко, Д. П. Доманчук, А. М. Ємельяненко, І.С. Івахненко, Л. П. Керб, Н.В. Коваль, М. Й. Малік, Л. І. Михайлова, Т. І. Олійник, В. В. Онікієнко, А. Г. Ткаченко, О. В. Ульянченко, А. Д. Чикуркова, О. Г. Шпикуляк та інші.

Незважаючи на проведені дослідження цієї тематики, у даний час актуальні питання мотиваційного менеджменту потребують подальшого розгляду. Існує

багато не з'ясованих теоретичних, методологічних і методичних питань формування моделі мотиваційного менеджменту будівельних підприємств. Зокрема, провідним науково-методичним та прикладним питанням, що потребує нагального вирішення, є: *створення достовірної аналітичної бази системної оцінки стану мотивації на підприємствах-стейкхолдерах будівництва, яка відповідала б специфіці операційної діяльності зазначених підприємств та була спроможна відобразити успішність мотиваційного менеджменту БП за результатами його діяльності на охопленому підприємством сегментів ринку будівельних та спеціальних робіт.* Обґрунтована нагальність вирішення цього важливого науково-прикладного завдання і зумовило вибір теми дисертаційної роботи, предмету, мети і завдань дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконувалася відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри менеджменту в будівництві КНУБА та Академії будівництва України (відділення «Менеджмент та організація інновацій»), частиною зазначених НДР є теоретико-методичні і практичні розробки дисертантки:

✓ при розробці теми «Розбудова сучасного економіко-аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (номер державної реєстрації 0115U000860) використано розробки автора щодо змістовно-процесуальної основи оцінки продуктивності мотивації персоналу в складі підсистеми мотиваційного менеджменту будівельного підприємства.

✓ при розробці теми «Прогнозування показників діяльності будівельного підприємства» (номер державної реєстрації 0107U009980) використано карти чутливості індикаторів виробничо-господарської діяльності будівельного підприємства щодо продуктивності мотиваційних заходів;

✓ при розробці теми «Економічний механізм управління бізнес-процесами розвитку будівельних підприємств» (номер державної реєстрації 0110U00518) використано запроваджений автором регламент заходів мотиваційного менеджменту БП;

✓ при підготовці теми «Економічний реінжиніринг процесів управління та бюджетування будівельних підприємств» (номер державної реєстрації 0115U0008611) використано методичні рекомендації автора щодо сумісного використання матеріальних та нематеріальних стимулів та економіко-кваліметричної оцінки продуктивності стимулювання персоналу та якості мотиваційного клімату на підприємстві.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає у вдосконаленні науково-методичних засад та практичних рекомендацій розвитку мотиваційного менеджменту та наступних економіко-аналітичних засобів оцінювання продуктивності мотивації-стимулювання персоналу на підприємствах-виконавцях будівельних проектів та робіт.

Відповідно до поставленої мети визначено сукупність основних **завдань дослідження** теоретичного та прикладного характеру, спрямованих на її досягнення, а саме:

- узагальнити зміст базових дефініцій дослідження з позицій аналізу та коригування стратегії розвитку будівельного підприємства, з врахуванням

операційно-виробничих особливостей функціонування БП як виконавця робіт в проєктах будівництва;

- вдосконалити концептуальні та науково-методичні засади щодо цілеспрямування, змісту та процесного базису формування системи оцінки мотивації персоналу будівельних підприємств, з врахуванням особливостей мотиваційного менеджменту для даних підприємств;

- на ґрунті оновлених підходів щодо мотиваційного менеджменту здійснити структуризацію системи стимулювання персоналу та «мотиваційного клімату будівельного підприємства за провідними факторами, стратегічними групами та ідентифікаційними станами;

- обґрунтувати факторно-індикативну систему оцінювання стану мотивації БП у вигляді багато-факторної ієрархічної системи;

- розробити науково-прикладний інструментарій дослідження, що має формалізовано узгодити зміст та етапи формування системи оцінки мотивації персоналу із змістом життєвого та операційно-виробничих циклів будівельного підприємства;

- інтегрувати науково-методичні та аналітико-прикладні розробки в комплекс прикладних програм адміністрування процесами стимулювання персоналу БП та наступної економіко-кваліметричної оцінки продуктивності такого стимулювання за формалізованими станами вмотивованості персоналу

*Об'єктом дослідження є процеси оцінювання стану вмотивованості персоналу підприємств-стейкхолдерів будівництва як основа забезпечення їх продуктивної діяльності в умовах динамічного бізнес-середовища.*

*Предметом дослідження є адаптація методико-прикладного підходу оцінювання стану мотивації персоналу будівельних підприємств до специфіки та продуктивності їх діяльності як стейкхолдерів проєктів та робіт.*

**Методи досліджень.** Для забезпечення продуктивного та науково-обґрунтованого вирішення поставлених в роботі науково-методичних та прикладних завдань в якості загально-методичного підґрунтя та при формуванні науково-прикладного інструментарію використано сполучення наступних міждисциплінарних і прикладних методів дослідження: абстрактно-логічний та структурно-логічний аналіз – для проведення теоретичних узагальнень понятійного апарату, уточнення та коригування базових дефініцій дослідження; аналізу та синтезу – для визначення змісту мотиваційного менеджменту будівельних підприємств; економіко-статистичного та багатовимірного факторного аналізу, функціонально-економічної діагностики та прикладні підходи збалансованої системи показників (в новітніх модифікаціях), системного аналізу – для цілісного сприйняття економічного змісту процесів мотивації-стимулювання персоналу на будівельних підприємствах; експертний аналіз, нечітка логіка та економіко-математичне моделювання та прогнозування – для обґрунтування перспектив і майбутніх тенденцій основних показників розвитку будівельного підприємства, в узгодженості із змістом стратегії стимулювання персоналу БП, яке реалізується керівними ланками даного підприємства.

Інформаційною базою дослідження є нормативні та законодавчі акти щодо становлення і розвитку будівельної галузі; облікові та звітні матеріали будівельних

підприємств, результати їх обстеження; інформаційні бюлетені статистичних органів; матеріали Міністерства регіонального розвитку будівництва та житлово-комунального господарства України; результати досліджень дисертантки, систематизовані автором наукові праці, ресурси Інтернету; періодичні видання вітчизняних і міжнародних організацій.

**Наукова новизна роботи** визначається оновленням науково-методичного підходу щодо адміністрування процесами мотивації-стимулювання персоналу будівельних підприємств та науково-прикладного інструментарію системної формалізованої оцінки реалізованої на підприємстві стратегії мотивації персоналу.

Найсуттєвішими теоретичними і практичними результатами, які характеризуються науковою новизною, розкривають зміст дисертації і виносяться на захист, визначено наступні:

***Вперше:***

- обґрунтовано науково-прикладний інструментарій оцінки продуктивності мотивації будівельного підприємства (ОПМБП), який в єдиному циклі прийняття рішень щодо змісту заходів мотиваційного менеджменту на будівельному підприємстві забезпечує науково-обґрунтований, достовірний та формалізований супровід процесам регламентування змісту, адміністрування циклом та економіко-кваліметричного оцінювання мотиваційних заходів будівельного підприємства в сукупному ідентифікаційному (бально-семантичному) критерії та дозволяє через ієрархію спеціальних індикаторів (структурованих за трьома групами – фактори матеріальної мотивації; фактори оцінки відповідальності, компетенції та досвіду працівника у співставленні з його колегами; гігієнічні фактори праці, стан корпоративної культури та міра участі працівника в процесі узгодження рішень) формалізовано та достовірно обрати альтернативу щодо мотивації БП - щодо збереження чи коригування мотиваційної стратегії будівельного підприємства на певному етапі (стадії) руху та розвитку підприємства як стейкхолдера проектів та робіт. Вперше система індикаторів ОПМБП налаштована як на специфіку виконуваних стейкхолдером проектів та робіт. Ця система забезпечує узгодження між рівнями самоідентифікації вмотивованості окремих працівників та станом вмотивованості на рівні підрозділів, ланок та підприємства в сукупності. Реалізована інструментарієм система індикації дозволить налаштувати її на цикл мотиваційного менеджменту БП на продуктивну протидію опору змінам, які реалізуються підприємством при переході з однієї стадії життєвого циклу до іншої;

***Удосконалено:***

- методико-аналітичний комплекс прийняття рішень щодо змісту та регламенту мотиваційного менеджменту – запроваджена в роботі комбіновано-адаптивна модель налаштовує системи стимулювання персоналу до особливостей операційної системи та структури управління підприємства-стейкхолдера та зважено-аналітично відображає залежність ефективності роботи персоналу (опосередковано відображених в численних критеріальних показниках операційно-виробничого циклу) від рівня мотиваційних заходів впливу, від стану вмотивованості персоналу, ідентифікованого як самими працівниками (самоідентифікація), їх безпосередніми керівниками, так й інституційним рівнем підприємства.

- діагностично-кваліметричні (індикативні) характеристики виміру продуктивності системи стимулювання-мотивації підприємства - в даному дослідженні сумісно враховують особливості операційного та мотиваційного менеджменту будівельного підприємства. Реалізована в роботі система формалізованих індикаторів дозволяє аналітично узгодити та візуалізувати успішність зусиль керівництва БП щодо стимулювання персоналу з результатами зростання конкурентоспроможності БП. Це, в свою чергу, дозволяє інституційним учасникам проекту (замовникам, девелоперам) використовувати зазначені характеристики по певному будівельному підприємству як додатковий аналітичний аргумент оцінювання тендерних та виконавчих переваг підприємств та як спеціальну аналітичну систему виміру готовності та спроможності зазначених будівельних підприємств виконати нормативно-директивні вимоги замовників будівельних проектів.

**дістали подальшого розвитку :**

- базові дефініції щодо мотиваційного менеджменту та системи оцінювання його продуктивності - у застосуванні до економіко-управлінських та функціонально-продуктових особливостей діяльності підприємств-стейкхолдерів будівництва. Для особливостей БП мотиваційний менеджмент окреслено як «сукупність організаційно-управлінських, економічних і соціально-психологічних методів та інструментів мотиваційного впливу БП на персонал, що в сукупності надасть зростання на продуктивність трудової діяльності персоналу працівників, і в результаті - конкурентоспроможності підприємства. Водночас, оцінку продуктивності мотивації БП визначено як *окремий різновид мотиваційного менеджменту БП* - функціональну підсистему, що діагностує відповідності системи управління мотивацією персоналу – змісту етапу життєвого циклу БП, стратегіям та цілям підприємства.

- інтегрований підхід до мотиваційного менеджменту як безперервного і цілеспрямованого впливу на персонал на всіх рівнях управління будівельного підприємства, який, на відміну від загальновідомих підходів, спрямований на формування оптимальної структури трудових ресурсів, максимальне задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників, та створення успішного мотиваційного клімату БП, в результаті використання якого зростають: виробіток працівників, прибутковість операційної діяльності підприємства та його конкурентоспроможності як виконавця будівельних робіт та проектів;

- методико-аналітичні та прикладні засоби оцінювання варіантів виходу досліджуваного підприємства від рівня «незадовільного стану» чи «хиткої рівноваги» - в частині реалізованого методикою ОПМПБП формалізованим підсумком оцінки якості мотивації на підприємстві, що - з використанням карт реактивності чутливості мотивації БП – надають підстави для системного вдосконалення операційної системи будівельних підрядних підприємств через локальну чи повну модернізацію та приросту порівняльних характеристик конкурентоспроможності БП як стейкхолдера.

**Практична цінність роботи** полягає в тому, що результати дисертаційної роботи впроваджено в практику мотиваційного менеджменту будівельних

підприємств у вигляді формалізованих модулів, використання яких на рівні будівельного підприємства сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, у тому числі мотиваційного менеджменту. Результати дисертаційної роботи прийнято до впровадження та використано у поточній діяльності наступних будівельних підприємств м.Києва та м.Вінниці: ПрАТ ХК «Київміськбуд» (довідка № 1-367 від 22.08.2020р.), ПАТ «Архітектурно-будівельні новації» (довідка № 115 від 24.05.2020р.), БК «Альфа-сервіс» (довідка № 83 від 03.06.2020р.), (“Vinnitsa construction company”(м. Вінниця, довідка № 68 від 04.03.2020р.). Застосування розробок автора на даних підприємствах дозволило удосконалити діючі системи оплати праці та нематеріального стимулювання, соціального забезпечення, кредитування та страхування працівників як напрями розвитку мотиваційного менеджменту, його кваліметричного оцінювання та впливу на результативність діяльності будівельних підприємств

Матеріали дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі ВСП «Інститут інноваційної освіти» Київського національного університету будівництва і архітектури при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Теорія мотивації», «Менеджмент і адміністрування: Управління персоналом», проведенні виробничих практик, у науково-дослідній роботі студентів, магістрів, аспірантів та викладачів (довідка № 7/54-161 від 02.06.2020р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням. Наукові положення, результати, висновки та рекомендації, які викладені в дисертації та подані на захист є результатом самостійної роботи автора. Внесок автора у працях, опублікованих у співавторстві, відображено в переліку опублікованих праць.

**Апробація результатів дисертації.** Основні науково-теоретичні, методичні та практичні результати дисертаційної роботи доповідались і одержали схвалення на 11 науково-практичних конференціях та семінарах, інформація щодо яких наведена у [п.п. 10-20] списку опублікованих праць.

**Публікації.** Передумови та гіпотеза дослідження, його основні етапи, результати та висновки з належною повнотою відображено у 20 друкованих наукових працях, з яких: 9 статей опубліковано в наукових виданнях, які індексуються в міжнародних наукометричних базах, з них: 7 статей у виданнях, що входять до переліку фахових видань, затверджених ДАК МОН України; 2 статті в наукових періодичних виданнях інших держав (ОЕСР) із напрямку, з якого підготовлено дисертацію. Опубліковано 11 праць апробативного характеру: матеріалів та тез доповідей на наукових конференціях.

**Структура та обсяг дисертації.** Структура дисертаційної роботи визначена та обумовлена метою, завданнями, етапами дослідження та сутністю одержаних результатів. Дисертація містить: анотацію (українською та англійською мовами); список публікацій здобувача за темою дисертації; вступ, основну частину в складі 3 розділів та загальних висновків; список використаних джерел та додатки. Основний обсяг роботи складає 176 сторінок друкованого тексту, у тому числі 27 таблиць та 25 рисунків.



## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

Дослідження **першого розділу** «*Концептуально-онтологічні та теоретичні основи формування системи оцінки та мотивації персоналу*» були спрямовані на обґрунтоване вирішення наступних концептуальних та загально-теоретичних проблем:

- опрацювання змісту та еволюції уявлень та наукових підходів щодо категорій «персонал підприємства»→«мотиваційний клімат»→ «мотивація/стимулювання персоналу»;
- формування концептуальних засад та актуальні принципи формування системи оцінки змісту мотивації та якості стимулювання персоналу;
- інтеграція передового зарубіжного та вітчизняного досвіду оцінювання якості середовища та функцій мотивації персоналу.

Сучасний стан управління процесами мотивації на будівельних підприємствах не належним чином формує умови для інтелектуального та професійного розвитку трудових ресурсів. Цьому перешкоджають ще низька оплата праці, складні умови праці (велика частка ручної та слабо механізованої праці, вплив пандемії тощо) – за таких умов важливим є вирішення проблеми стимулювання працівників, де мотивація праці виступає одним із найважливіших чинників економічного розвитку будівельних підприємств. До мотивуючих факторів на будівельних підприємствах віднесено матеріальні та моральні стимули, де перші є головними. Враховуючи різні інтереси працівників будівельних підприємств проведено класифікацію видів мотивації праці, де виділено грошову, матеріальну і соціальну.

В системі організації будівельного виробництва управління мотивацією працівників підприємства є одним з головних стратегічних напрямів ефективної діяльності суб'єкта господарювання. В даному дослідженні управління мотивацією працівників будівельних підприємств розглянемо в більш ширшому розумінні як мотиваційний менеджмент. На основі проведених досліджень, мотиваційний менеджмент окреслено як «сукупність організаційно-управлінських, економічних і соціально-психологічних методів та інструментів мотиваційного впливу БП на персонал, що в сукупності надасть зростання на продуктивність трудової діяльності персоналу працівників, і в результаті - конкурентоспроможності підприємства» (рис. 1). Водночас, оцінку продуктивності мотивації персоналу будівельного підприємства (ОПМПБП) визначено як *окремий різновид мотиваційного менеджменту* БП та, водночас, спеціальну функціональну підсистему, яка діагностує стан відповідності сутності реалізованої підприємством мотиваційного менеджменту - змісту етапу життєвого циклу БП, стратегіям та цілям підприємства (рис. 2). Як для підсистеми адміністративного менеджменту (або управління персоналом) БП, мотиваційний менеджмент безпосередньо пов'язаний із процесом управління трудовими ресурсами та має спиратись на інструменти мотиваційного менеджменту, які безпосереднього впливають на працівників з наданням їм гарантій, щодо отримання певних, передбачених вітчизняним законодавством винагород та стимулів за їхню високопродуктивну та якісну професійну працю у відповідності із затратами праці, її якістю та професійністю.

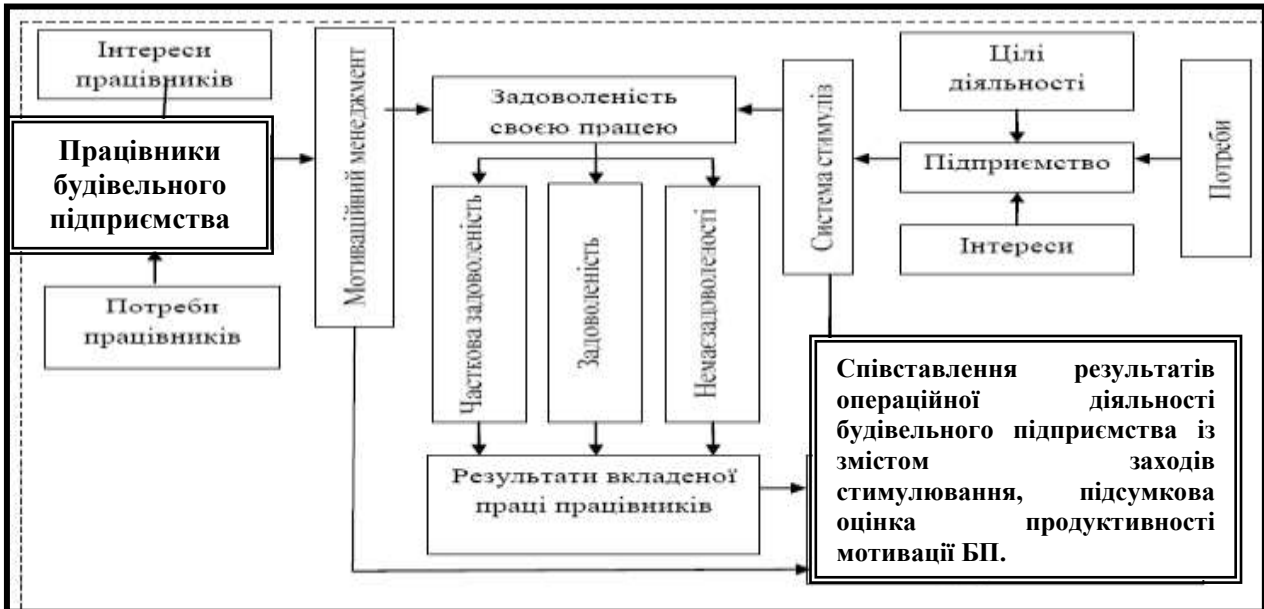


Рис. 1. Змістовно-процесуальна основа оцінки продуктивності мотивації персоналу в складі підсистеми мотиваційного менеджменту будівельного підприємства. Джерело: інтегровано автором.



Рис.2. Місце оцінки продуктивності мотивації персоналу будівельного підприємства (ОПМПБ) в системі мотиваційного менеджменту будівельного підприємства. Джерело: розроблено автором.

Інструменти мотиваційного менеджменту, що позитивно впливають на працівників та спонукають до певних продуктивних форм праці і до певного рівня здійснення трудової діяльності, можуть стосуватися не тільки матеріальної винагороди, але і відповідного соціального становища, яке формується завдяки здійсненню трудової діяльності таких працівників (рис.1). Наукові пошуки довели, що мотиваційний менеджмент має формуватися на основі сукупності показників, які якісно та кількісно характеризують рівень праці працівників БП.

Важливою складовою мотиваційного менеджменту визначено задоволеність своєю працею працівників будівельних підприємств. В контексті цього проведена класифікація інструментів мотиваційного менеджменту на економічні, соціально-психологічні та організаційні, на основі якої в подальшому формувалась система оцінки продуктивності мотивації персоналу.

Дослідження *першого розділу* дозволили дійти висновку, що *потребу поліпшення змісту методів стимулювання персоналу будівельних підприємства та відповідну потребу вдосконалення аналітико-кваліметричних підходів та інструментарію оцінки системи мотивації на підприємстві слід вирішувати сумісно*. Така оцінка має стати невід'ємною складовою кадрового менеджменту підприємства, вона має бути спрямованою на всебічний аналіз якості управління персоналом (рис.2), в т.ч. співвіднесення обсягу та змісту мотиваційних заходів з динамікою загальної результативності підприємства.

**Другий розділ** дисертації *«Адаптація науково-методичних підходів щодо формування системи оцінки та мотивації персоналу будівельних підприємств»* відображає виконані автором дослідження, які в сукупності формують загально-методичне підґрунтя роботи (табл.1):

- аналіз соціально-економічних умов забезпечення мотиваційної складової стратегії будівельних підприємств на певному етапі життєвого циклу як основа індикації ефективної системи якості мотивації персоналу;
- систематизація зарубіжного досвіду застосування продуктивних моделей кваліметричної оцінки мотивації персоналу підприємств;
- узгодження специфіки операційної діяльності будівельного підприємства з домінантами та індикаторами мотиваційної оцінки персоналу.

Обґрунтовано, що для будівельних підприємств *оцінку продуктивності мотивації персоналу (ОПМП) слід будувати як окремий різновид менеджменту підприємства* - функціональну підсистему, що спрямована на дослідження відповідності системи управління мотивацією персоналу щодо її відповідності стратегії, цілям підприємства, з наступним виявом змісту, етапів та процедур для її удосконалення. Така оцінка організується як складова внутрішнього аудиту підприємства і здійснюється керівником, менеджерами з персоналу або консультантами з метою виявлення невідповідностей щодо мотиваційного менеджменту та організації стимулювання. На основі використання анкет та у відповідності із вимогами ISA (International Standards of Auditing - Міжнародний стандарт аудиту), критеріями ОПМП мають бути визначені: мотиваційна політика підприємства, мотиваційні процедури, внутрішні стандарти, зовнішні стандарти, закони і норми, вимоги систем менеджменту якості, вимоги персоналу до системи мотивації.

**Структуризація завдань мотивації персоналу, відповідно до етапів життєвого циклу будівельного підприємства.**

Етапи ЖЦ БП	Загальна мета етапу ЖЦ	Зміст мотивації на певному етапі ЖЦ БП
Зародження	Вибір напрямків розвитку, втілення мети	Фактори мотивації: бажання досягти високого результату розвитку; скорочення рівня безробіття; стимулювання державою підприємництва; втілення креативної ідеї в життя.
Створення	Впровадження стратегії розвитку в життя, пошук сегменту будівельного ринку, збільшення прибутку, обсягів виробництва (БМР)	Мотивація на даному етапі має бути спрямована на зростання прибутку, обсягу продажу, пошук ринків збуту, формування почуття відданості підприємству. Фактори мотивації: винагороди від обсягу виконання робіт та послуг (БМР); нематеріальна мотивація; частка у власності.
Зростання та розвитку	Досягнення лідерських (пріоритетних) конкурентних позицій на ринку	Мотивація спрямована на підвищення якості продукту аграрного підприємства. Метою мотивації є задоволення директивних вимог із замовниками (як цільовими споживачами) та регламенту взаємодії з ними. Ефективним мотиваційним фактором є цільова винагорода (ланкам, підрозділам, за пошук клієнтів нових ринків збуту, відсутність рекамацій).
Зрілості	Закріплення та збереження лідерських позицій	Мотивація спрямована на якісне обслуговування споживачів (замовників), на високу ділову репутацію та підтримання позитивного іміджу. Фактори мотивації: програми навчання персоналу; винагороди за особливі досягнення, навички та знання, тобто професіоналізм; здійснення горизонтальної та вертикальної ротації кадрів.
Спаду	Не допущення ліквідації	Мета мотивації на цьому етапі – дати друге дихання підприємству. Мотивація спрямована на підтримання креативних ідей, попередження конфліктних ситуацій, впровадження інновацій, утримання ключових кваліфікованих фахівців. Фактори мотивації: премії за особливі досягнення, за вірність компанії, за економію ресурсів, за пошук нових ринків збуту та нових клієнтів.

*Примітки до табл.1:* ЖЦ – життєвий цикл, БП – будівельне підприємство, БМР – будівельно-монтажні роботи (як зміст операційної діяльності БП).

Обґрунтовано, що методами проведення ОПМП можуть бути: експертні і структуровані інтерв'ю, аналіз діючої документації, спостереження за роботою керівників, анкетування і тестування персоналу, формалізований опис процедур, економіко-кваліметричні та статистичні методи обробки, експертні оцінки. Цілі проведення ОПМП можуть бути різними у залежності від: ситуації, що склалася у

підприємстві; цілей керівництва (розробка нової системи мотивації або удосконалення діючої); масштабів і специфіки діяльності підприємства; типу кадрової політики; особливостей кадрового складу підприємства; стану ринку праці, тощо. Проте, у будь-якому випадку мета ОПМП полягає у встановленні того, що його мотиваційний стан і рівень задоволеності працівників відповідають: вимогам підприємства, його цілям, вимогам мотиваційних програм підприємства, інтересам і потребам персоналу, інтересам і потребам клієнтів. До того ж, така оцінка спрямована:

- надати докази того, що мотиваційна політика підприємства є результативною;
- оцінити, наскільки ефективно керівники використовують засоби матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;
- оцінити мотиваційний потенціал персоналу і визначити можливості його підвищення, виходячи із цілей підприємства;

В процесі ОПМП оцінюються наступні параметри управління персоналом:

- наявність і комплексність процедур щодо виявлення потреб персоналу;
- розподіл сфер відповідальності за мотивацію персоналу між вищим керівництвом, службою управління персоналом, лінійними і функціональними, та всередині колективу;
- кількість і якість виконаних робіт з діагностики, здійснення та коригування системи управління мотивацією працівників.

До того ж, мотиваційний аудит повинен бути доповнений аналізом ефективності стимулювання персоналу, у ході якого оцінюється відповідність системи стимулювання кадровій політиці підприємства. На основі оцінки відповідності системи мотивації персоналу цілям підприємства розробляється програма поліпшення системи, а також проводяться розрахунки витрат, необхідних для впровадження необхідних змін.

**В третьому розділі** дисертації *«Удосконалення змісту, аналітичних процедур та управлінського регламенту щодо системи оцінки та мотивації персоналу будівельних підприємств»* викладено зміст запровадженої автором аналітичної технології забезпечення достовірного оцінювання якості мотивації на будівельному підприємстві. В складі зазначеної технології викладено:

- сутність економіко-аналітичного контуру оцінки якості мотивації персоналу, запровадженого для умов діяльності вітчизняних будівельних підприємств;
- компоненти кваліметричного інструментарію оцінки персоналу як складові підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- продуктивно-адміністративні заходи та інформаційно-методичне забезпечення щодо виявлення резервів мотивації праці персоналу будівельних підприємств.

На підставі досліджень попередніх розділів обґрунтовано загальний зміст та перелік факторів (табл.2), що мають бути покладені в основу економіко-кваліметричної оцінки продуктивності мотивації для БП. Фактори упорядковано в три групи:

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

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

Результати ОПМБП дають відповіді на запитання:

- наскільки працівники поінформовані про те, яких змін у їхній трудовій поведінці від них очікують у процесі реалізації мотиваційних програм?
- чи діють працівники відповідним чином?
- чи застосовуються методи мотивації ефективно?

Результати ОПМБП дозволять керівництву підприємства необхідним чином скорегувати діючу систему мотивації і запобігти: плинності кадрів, незадоволеності замовників, зниження якості робіт БП та погіршення іміджу підприємства на ринку. Таким чином, здійснення ОПМБП у підприємствах дозволить своєчасно виявити і ліквідувати слабкі місця у системі управління мотивацією персоналу та забезпечити її ефективне функціонування. ОМПП як компонента мотиваційного менеджменту разом з системою стимулювання та корпоративною культурою підприємства є важливим чинником оновлення економіки підприємства, тому необхідне її використання як інструмента управління, що формуватиме у свідомості працівників підприємства людей прагнення працювати на єдину мету, на досягнення власного кар'єрного успіху.

Економіко-аналітичний контур ОПМБП реалізує 10 етапів оцінювання продуктивності мотивації та стимулювання персоналу БМ – через процедури (1) – (5):

$$\check{Z}(q;u) \rightarrow RG(q;u) \rightarrow h(q;u) \rightarrow \delta(q;u) \quad (1)$$

$$\mu_b = \{\mu_1 \rightarrow \mu_7\}; \quad \mu_b = [h\mu^{down}_b \dots h\mu^{up}_b] ; \quad b = 1, 2, \dots, 7 ; \quad (2)$$

$$Wh\check{Z}(j;q;u) \rightarrow Wh\check{Z}(j;u) = Wh\check{Z}(j;q;u) * h(q;u); \quad q=1,2,3 \quad (3)$$

$$Wh\check{Z}(j;u) \rightarrow QWI(j) = \sum_u Wh\check{Z}(j;u) * \delta(u) \quad (4)$$

$$Wh\check{Z}(s;q;u) = Wh\check{Z}(j;q;u) * KДУ(j;s); \quad \sum_s KДУ(u;s) = 1; \quad j=1,2,\dots,N_s; \quad s=1,2,\dots,N_{БП} \quad (5)$$

$$Wh\check{Z}(s;q;u) \rightarrow Wh\check{Z}(s;q) = Wh\check{Z}(s;q;u) * h(q;u) \quad (6)$$

$$Wh\check{Z}(\acute{a};q;u) = \sum_s Wh\check{Z}(j;u) * КУП(u) ; \quad s=1,2,\dots,N_{БП} \quad (7)$$

$$QWI(\acute{a}) = \sum_s Wh\check{Z}(j;u) * КУП(s) ; \quad s=1,2,\dots,N_{БП} \quad (8)$$

$$Yof(r) = ECF(WIr(\acute{a}); t^{ek}); \quad r=1,2,\dots,N_{of} \quad (9)$$

$$Yof(r) = ECF_r\{WIr(\acute{a}); t^{ek}\}; \quad r=1,2,\dots,N_{of} \quad (10),$$

де

$\check{Z}(q;u)$  – фактор  $u$ -го порядкового номеру в одній з трьох груп ( $q=1,2,3$ ) факторів мотиваційного клімату на підприємстві;

$RG(q;u)$  та  $h(q;u)$  - відповідно ранг-пріоритет та питома вага оцінки по  $u$ -му фактору в складі  $q$ -тої групи;

$\delta(q;u)$  - питома вага оцінки по групі факторів в інтегральному показнику;

оцінка працівника з  $j$ -тим порядковим номером в складі  $s$ -го підрозділу;  $\mu_j$  змістовно-бальна оцінка щодо стану мотивації БП по даному фактору, яка визначається в межах діапазону;

$\mu_j^{\text{down}}$  та  $\mu_j^{\text{up}}$  - відповідно нижня та верхня межі діапазону значень щодо бальних оцінок  $\mu_j$ ;

$Wh\check{Z}(j;q;u)$ ,  $Wh\check{Z}(j;u)$  та  $QWI(j)$  - оцінки для окремого працівника, відповідно: по  $\check{Z}(q;u)$  фактору, сукупно по  $q$ -тій групі, в цілому за системою ОПМБП;

$KUP(j)$  - оцінена керівником підрозділу дольова продуктивність працівника в сукупних результатах підрозділу, виступає коригувачем (регулятором) оцінок працівників в межах підрозділу, частка одиниць;

$KUP(s)$  - оцінена керівником БП дольова продуктивність підрозділу в сукупних результатах операційної діяльності БП, частка одиниць;

$Wh\check{Z}(s;q;u)$  - скориговані в межах підрозділу оцінки вмотивованості персоналу: за фактором  $\check{Z}(q;u)$ , сукупно в межах  $q$ -ої групи;

$Wh\check{Z}(\acute{a};q;u)$  та  $Wh\check{Z}(\acute{a};q)$  оцінки в цілому по будівельному підприємству: за окремим фактором, за групою;

$QWI(\acute{a})$  - інтегральний показник рівня вмотивованості персоналу будівельного підприємства;

$Y_{of}(r)$  - карта чутливості  $r$ -го індикатора операційної діяльності БП від інтегрального показника вмотивованості персоналу (як аргументу);

$Y_{of}(r;q;u)$  - те ж, щодо окремого фактору  $\check{Z}(q;u)$  як аргументу ;

$ECF_r\{QWI(\acute{a});t\}$  - економетрична (регресійно-статистична) функція  $r$ -го індикатора операційної діяльності БП від інтегрального показника вмотивованості персоналу (як аргументу);

$ECF_r\{Wh\check{Z}(\acute{a};q;u);t\}$  – економетрична (регресійно-статистична) функція  $r$ -го індикатора операційної діяльності БП від інтегрального показника вмотивованості персоналу (як аргументу); те ж,  $ECF_r\{QWI(\acute{a});t\}$  –

$t^{\text{ek}}$  - часовий діапазон економетричного зважування впливу рівня вмотивованості персоналу на окремі індикатори операційної діяльності БП;

*Першим етапом*, який реалізується інструментарієм, є формування переліку, змісту та виміру кваліметричних індикаторів ОПМБП

*2 етапом* є упорядкування факторів у групи. *3 етап* – формування пріоритетів факторів в складі груп – через показники ранг-пріоритетів та вагових коефіцієнтів.

*4 етап* – формування системи змістовно-семантичних (описових) та відповідних ним діапазонів бальних (кількісних) оцінок (табл. 2).

Здійснено структурування вмотивованості персоналу по окремому фактору за сімома станами – від стану  $\mu_1$  – «Незадовільна оцінка, при формуванні мотиваційного клімату та системи стимулювання персоналу цей фактор повністю ігноровано» діапазон з 1 балу включно до 3 балів не включно) - до стану  $\mu_7$

**Зміст та ієрархія факторів кваліметричного оцінювання якісного стану продуктивності мотивації на підприємстві.**

(N;N)	Найменування фактору $\checkmark$ (q,u) ойцінки мотиваційного клімату ( u- номер фактору, q- номер групи )	ранг-пріоритет фактору		Питома вага фактору		Питома вага групи, $\Phi(u)$
		RG(q;u)	Значення	$\delta(q;u)$	Значення	
<b>Перша група</b>						
1.1.	Оцінка відповідності фінансової вмотивованості працівника (винагороди) та трудомісткості виконуваних завдань	RG(1;1)	1,31	$\delta(1,1)$	0,219467247	0(1)
1.2.	Уявлення щодо відповідності змісту виконуваної роботи його компетенції та досвіду	RG(1;2)	1,26	$\delta(1,2)$	0,211090635	
1.3.	Чи є достатнім фінансова вмотивованість працівника за виконання настандартних робіт та завдань, за творість та креативність	RG(1;3)	1,14	$\delta(1,3)$	0,190986765	
1.4.	Чи діє належним чином в підрозділі та в цілому по БП оцінка персоналу за дію в кризових ситуаціях	RG(1;4)	1,099	$\delta(1,4)$	0,184117943	0,4353
1.5.	суб'єктивно оцінений працівником рівень відповідності системи винагороди його праці у співставленні до відповідного рівня його колег аналогічного рівня управління та компетенції	RG(1;5)	1,16	$\delta(1,5)$	0,19433741	
<b>Друга група</b>						
2.1.	Чи є адекватним визнання та оцінка безпосереднім керівництвом статусу та відповідальності працівника за виконання настандартних робіт та завдань, за творчість та креативність	RG(2;1)	1,27	$\delta(2,1)$	0,225377107	0(2)
2.2.	Чи забезпечено об'єктивність критеріїв при наймі, відборі, просуванні і звільненні працівників підприємства	RG(2;2)	1,084	$\delta(2,2)$	0,192369122	
2.3.	Усвідомлений працівником рівень довіри до нього безпосереднього керівництва	RG(2;3)	1,12	$\delta(2,3)$	0,198757764	0,3035
2.4.	Оцінка продуктивності відносин працівника з керівництвом	RG(2;4)	1,064	$\delta(2,4)$	0,188819876	
2.5.	Уявлення щодо перспективи кар'єрного зростання для працівника	RG(2;5)	1,097	$\delta(2,5)$	0,194676131	

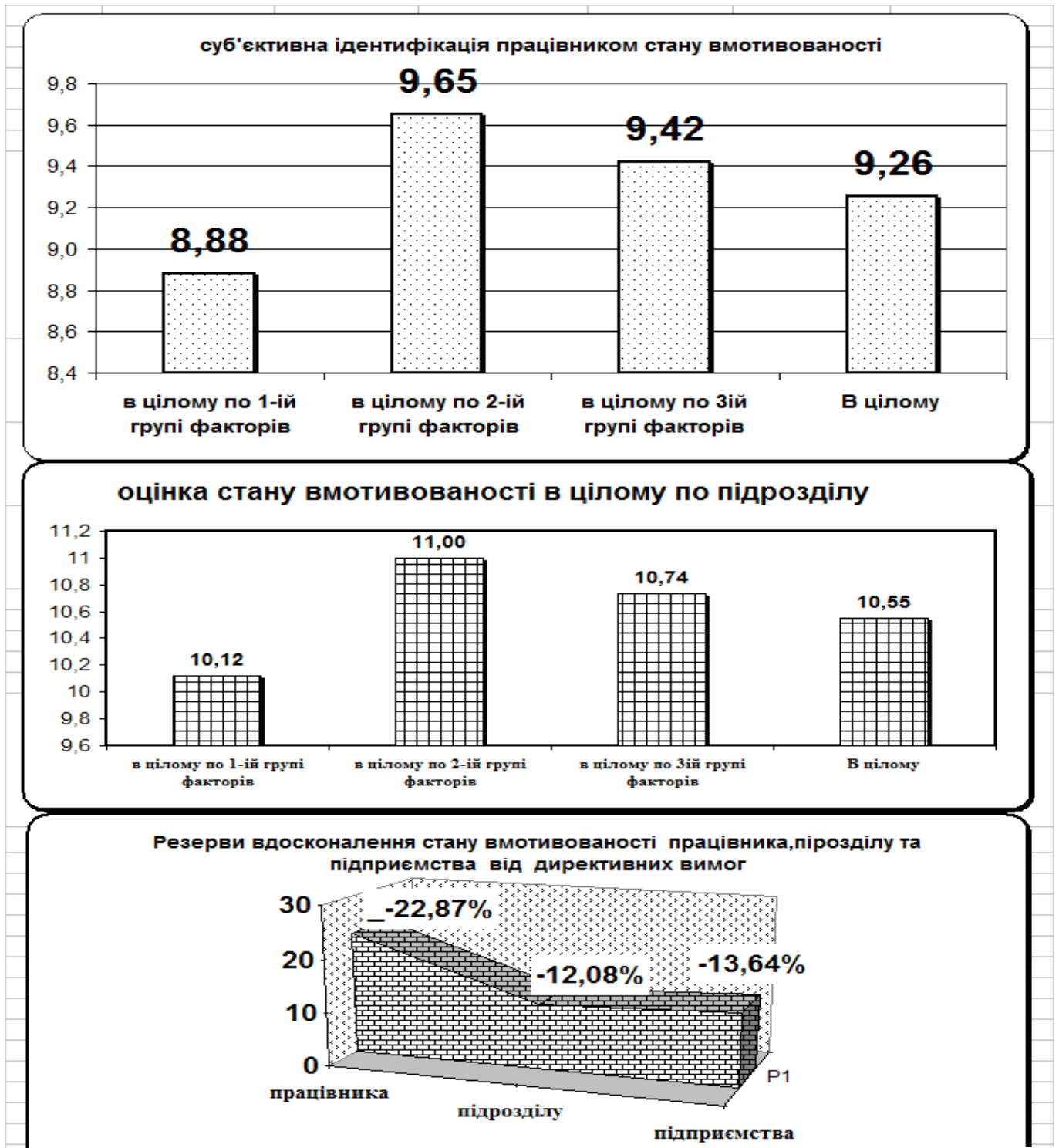


Третя група факторів						
3.1.	уявлення щодо раціональності організаційної структури	RG(3;1)	1	$\delta(3,1)$	0,129600829	9(3)
3.2.	оцінка задоволеності працівника діючої в підрозділі та в цілому підприємстві системи та процедур адміністрування та розпорядництва	RG(3;2)	1,037	$\delta(3,2)$	0,13439606	
3.3.	оцінка запровадженого в підрозділі стилю лідерства (на інституційному, середньому та	RG(3;3)	1,11	$\delta(3,3)$	0,143856921	
3.4.	оцінка фізичного простору та гігієнічних умов праці	RG(3;4)	1,15	$\delta(3,4)$	0,149040954	
3.5.	оцінка регламенту праці та відпочинку на підприємстві	RG(3;5)	1,089	$\delta(3,5)$	0,141135303	0,2612
3.6.	оцінка відповідності культивованих цінностей на підприємстві уявленням працівника	RG(3;6)	1,29	$\delta(3,6)$	0,16718507	
3.7.	рівень організаційної культури, що реалізується в підрозділі та підприємстві	RG(3;7)	1,04	$\delta(3,7)$	0,134784863	
разом оцінка продуктивності мотиваційного клімату на підприємстві		Інтегральний показник стану мотивації персоналу QWI				

Таблиця 3

Змістовно-бальна шкала ідентифікації стану мотивації персоналу ( $\mu_b$ ) за окремими факторами.

стан мотивації персоналу $\mu_b$ (b=1-7)	Змістовно -семантична оцінка стану ( $\mu_b$ ) мотивації персоналу	Нижня межа оцінки, включно $\mu_b^{dwn}$	Верхня межа оцінки, невключно $\mu_b^{up}$
$\mu_1$	Незадовільна оцінка, при формуванні мотиваційного клімату цей фактор повністю ігноровано	1	3
$\mu_2$	Незадовільна оцінка за фактором, він не ігнорований, але й не дотягує навіть до стану хиткої рівноваги	3	5
$\mu_3$	Хитка рівновага мотиваційного клімату щодо даного фактору на рівні окремого працівника, підрозділу, на підприємстві	5	7
$\mu_4$	Стабільне становище стану мотивації персоналу в оцінці за даним фактором	7	8,5
$\mu_5$	Оцінка фактору добре, створено передумови для якісного зростання працівника, підрозділу та підприємства в оцінці за даним фактором	8,5	10
$\mu_6$	Оцінка "добре плюс" - мотиваційний клімат продуктивно сполучений з передовими управлінськими технологіями	10	12
$\mu_7$	Відмінна оцінка стану мотивації персоналу за даним фактором	12	14



**Рис.3.** Застосування комплексу програмних модулів для статистичного опрацювання анкет та вияву резервів вдосконалення стану мотивації персоналу до директивних вимог: а) для окремого працівника; б) по підрозділу; в) в цілому по підприємству.

*5 етап* – самоідентифікація кожного з працівників підприємства (за підрозділами) по всім факторам для вияву суб'єктивної вмотивованості персоналу;

*6 етап* – формалізована інтеграція оцінок працівника за групами, одержання первинного значення підсумкового показника;

*7 етап* – інтеграція оцінок по підрозділам, їх коригування збоку керівників підрозділів;

8 *етап* – оцінка показників вмотивованості персоналу в цілому по підприємству: а) по кожному з факторів; б) по групам факторів; с) за інтегрованими показником;

9 *етап* – проведення аналізу співставлення результатів економіко-кваліметричної оцінки вмотивованості персоналу (в цілому та по окремим факторам) з підсумками операційної діяльності та динамікою змін стану підприємства щодо конкурентоспроможності на зайнятому підприємством сегментів ринку будівельних (спеціальних) робіт та послуг. Результатом такого співставлення є побудова карт якісної реакції (чутливості) провідних результатів господарювання будівельного підприємства як залежних змінних від окремих факторів вмотивованості персоналу (рис.4 а,б), їх груп та інтегрованого показника ОПМБП.

Завершальним, десятим етапом, що реалізується створеним на ґрунті теоретико-методичних результатів комплексом прикладним програм, є вияв резервів зростання стану вмотивованості персоналу ( рис.4 с). до встановлених керівництвом директивних показників.

### ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Дисертацію присвячено вдосконаленню концептуальних, науково-методичних та прикладних засад щодо цілеспрямування, змісту та факторно-процесного базису системи оцінки та мотивації персоналу будівельних підприємств, з врахуванням особливостей мотиваційного менеджменту для даних підприємств.

*Значення результатів дисертації для науки* полягає в суттєвому оновленні науково-методичного забезпечення адміністрування процесами мотивації-стимулювання персоналу будівельних підприємств, що дозволяє на ґрунті формалізованої системи оцінки продуктивності мотивації персоналу (ОПМБП) з використанням ідентифікаційного (бально-семантичного) критерію прийняти рішення щодо збереження чи коригування мотиваційної стратегії будівельного підприємства на певному етапі (стадії) руху та розвитку підприємства як стейкхолдера проектів та робіт.

*Значення результатів дисертації для практики* полягає в тому, що результати дисертаційної роботи доведено до практичних рекомендацій та формалізованих модулів, використання яких на рівні будівельного підприємства сприятиме підвищенню ефективності управління мотивацією персоналу.

1. Узагальнено міст базових дефініцій дослідження з позицій аналізу та коригування стратегії розвитку будівельного підприємства, з врахуванням операційно-виробничих особливостей функціонування БП як виконавця робіт в проектах будівництва. Для особливостей БП мотиваційний менеджмент окреслено як «сукупність організаційно-управлінських, економічних і соціально-психологічних методів та інструментів мотиваційного впливу будівельних підприємств на трудові ресурси, які в сукупності забезпечать продуктивність трудової діяльності працівників, так і стан конкурентоспроможності будівельного підприємства як стейкхолдера будівельних проектів, робіт та послуг». Водночас, ОПМБР визначено як *окремий різновид менеджменту персоналу* - функціональну підсистему, що діагностує відповідності системи управління мотивацією персоналу – змісту етапу життєвого циклу БП, стратегії та цілям підприємства.

2. Вдосконалено концептуальні та науково-методичні засади щодо цілеспрямування, змісту та процесного базису формування системи оцінки та мотивації персоналу будівельних підприємств, з врахуванням особливостей мотиваційного менеджменту для даних підприємств. Відповідно до сучасних умов та тенденцій розвитку будівельного виробництва та загострення конкуренції серед підприємств-стейкхолдерів, обґрунтовано концептуальні підходи для покращення мотиваційного менеджменту для зазначених підприємств, рівень розвитку якого визначається матеріальним та соціальним становищем працівників, їх добробутом, відчуттям справедливості, тобто оцінкою кожним працівником свого буття. Обґрунтовано, що мотиваційний менеджмент будівельного підприємства потребує поєднання економічних та соціально-психологічних методів управління: результати діяльності підприємств-стейкхолдерів будівництва залежать від продуктивності матеріальних та нематеріальних стимулів, так і від психологічних чинників персоналу. Сприятливий психологічний клімат в колективі, є основним дієвим інструментом впливу на кожного співробітника до виконання ним поставлених завдань і спрямування його психології в потрібному руслі. Це спонукає врахувати при побудові системи оцінки мотивації-стимулювання персоналу рівень самоідентифікації кожного з працівників підприємства щодо власної вмотивованості, з обов'язковим коригуванням оцінок самоідентифікації безпосередніми керівниками працівників та ОНР з інституційного рівня підприємства.

3. На ґрунті оновлених підходів щодо мотиваційного менеджменту здійснено структурування системи стимулювання персоналу та «мотиваційного клімату будівельного підприємства за провідними факторами, стратегічними групами та ідентифікаційними станами. При формуванні системи оцінювання продуктивності мотивації на будівельному підприємстві було враховано, що раціональна система мотивації-стимулювання персоналу передбачає взаємодію і взаємодоповнення матеріального та нематеріального мотивування, вибір найприйнятніших для працівника мотиваційних засобів, а також можливість простежувати зміни цілей підприємства та, відповідно до них, моделювати систему мотивації. Система оцінки продуктивності мотивації будівельного підприємства (ОПМПП) будувалась спираючись на міркування про те, що потребу поліпшення змісту методів стимулювання персоналу будівельних підприємств та відповідну потребу вдосконалення аналітико-кваліметричних підходів та інструментарію оцінки системи мотивації на підприємстві слід вирішувати сумісно. Така оцінка має стати невід'ємною складовою кадрового та мотиваційного менеджменту підприємства, вона має бути спрямованою на всебічний аналіз якості управління персоналом, в т.ч. співвіднесення обсягу та змісту мотиваційних заходів з динамікою загальної результативності підприємства.

4. Обґрунтовано факторно-індикативну систему оцінювання стану мотивації БП у вигляді 17-факторної чітко-формалізованої ієрархічної системи, розподіленої за 3 групами:

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

- третя група факторів відображають зв'язок успішності мотивації з визначальними гігієнічними факторами роботи працівника БП, з культивованими на підприємстві цінностями та рівнем корпоративної культури.

Запроваджена у ОПМБП факторна основа забезпечує достовірну, чітко-візуальну та зручну в інтерпретації систему аналітичного забезпечення процесів стимулювання-мотивування персоналу - керівництво БП одержить відповіді на запитання: наскільки працівники поінформовані про те, яких змін у їхній трудовій поведінці від них очікують у процесі реалізації мотиваційних програм? чи діють працівники відповідним чином? чи застосовуються методи мотивації ефективно?

5. Обґрунтовано науково-прикладний інструментарій ОПМБП, який узгоджує зміст та етапи формування системи оцінки мотивації персоналу із змістом життєвого та операційно-виробничих циклів будівельного підприємства. Інструментарій реалізує 10-етапну операційно-аналітичну технологію оцінювання якості мотиваційного клімату на будівельному підприємстві та стану вмотивованості персоналу. Провідними етапами технології є:

- формування переліку, змісту та виміру кваліметричних індикаторів ОПМБП;
- структуризація вмотивованості персоналу по окремому фактору за сімома станами – від стану  $\mu_1$  – «Незадовільна оцінка, при формуванні мотиваційного клімату та системи стимулювання персоналу цей фактор повністю ігноровано» (діапазон з 1 балу включно до 3 балів невключно) - до стану  $\mu_7$  - «Відмінна оцінка стану, мотивації персоналу за даним фактором» (діапазон з 12 до 14 балів включно);
- вияв суб'єктивної вмотивованості персоналу (самоідентифікація) та її коригування;
- оцінка показників вмотивованості персоналу в цілому по підприємству: а) по кожному з факторів; б) по групам факторів; в) за інтегрованими показником.

6. Науково-методичні та аналітико-прикладні розробки інтегровано в комплекс прикладних програм (КПП) адміністрування процесами стимулювання персоналу БП та наступної економіко-кваліметричної оцінки продуктивності такого стимулювання за формалізованими станами вмотивованості персоналу. Важливою науково-прикладною перевагою запровадженого в роботі та реалізованого інструментарієм і КПП підходу є спроможність зручно формалізованого співставлення результатів економіко-кваліметричної оцінки вмотивованості персоналу (в цілому та по окремим факторам) з підсумками операційної діяльності та динамікою змін стану підприємства щодо конкурентоспроможності на зайнятому підприємством сегменті ринку будівельних (спеціальних) робіт та послуг. Результатом такого співставлення є побудова карт якісної реакції (чутливості) провідних результатів господарювання будівельного підприємства як залежних змінних від окремих факторів вмотивованості персоналу, їх груп та інтегрованого показника ОПМБП. Підсумки опрацювання зазначених карт дозволять скоригувати мотиваційну стратегію БП, заходи, організаційно-управлінські та аналітичні засоби

мотиваційного менеджменту, та, в підсумку, виявити резервів зростання стану вмотивованості персоналу до встановлених керівництвом директивних показників.

7. Розроблено ряд практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного менеджменту та системи його оцінювання на будівельних підприємствах. Планування заходів мотиваційного менеджменту має сукупно та компромісно-раціонально як цілі будівельного підприємства, так і мотиваційні потреби кожного окремого працівника. Більшість працівників будівельних підприємств в сьогоdnішніх умовах орієнтовані на найменше і найпростіше мотивування праці, яке б дало можливість виживати, і не орієнтовані на досягнення цілей, пов'язаних із творчістю, інвестиціями у саморозвиток, покращенням кваліфікації та статусу в підприємстві. Тому важливим напрямом мотиваційного менеджменту є не стандартизований та шаблонний підходи, а індивідуальний, що дозволить відкрити кожного працівника як особистість з досвідом, кваліфікацією, діловими якостями, користю для підприємства. Тут важливе місце посідають управлінські навички керівника, який може виявити індивідуальні нахили щодо мотивації та використати відповідні їх як важелі зростання іміджу та продуктивності підрозділу та всього підприємства.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях України*

1. Дружиніна І.В. Сучасні економіко-управлінські компоненти забезпечення продуктивної мотивації персоналу будівельних підприємств / І.В. Дружиніна // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. – Вип. 34. Ч.3 – К.: КНУБА, 2015. – С. 104 – 112. ([Видання індексується Google Scholar](#))
2. Дружиніна І.В. Коригування мотиваційних стимулів діяльності будівельних підприємств в умовах кризи / І.В. Дружиніна // Будівельне виробництво: міжвідомчий наук. журнал. Серія: Економічні науки. – К.: НДІБВ, 2017. – №62(2). – С. 72 – 76. ([Видання індексується Google Scholar](#))
3. Дружиніна І.В. Структурні, процесні та методико-аналітичні особливості оцінки та мотивації персоналу будівельних підприємств / І.В. Дружиніна // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. – Вип. 35. Ч.2 – К.: КНУБА, 2017. – С. 315 – 322. ([Видання індексується Google Scholar](#))
4. Дружиніна І.В. Стратегія уникнення деструктивних явищ при формуванні управлінського регламенту оцінки та мотивації персоналу будівельних підприємств / І.В. Дружиніна // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. – Вип. 36. Ч.3 – К.: КНУБА, 2017. – С. 241 – 251. ([Видання індексується Google Scholar](#))
5. Дружиніна І.В. Економіко-аналітичні інновації в забезпеченні оцінки продуктивності та мотивації персоналу будівельних підприємств / І.В. Дружиніна // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових

відносин: зб. наук. праць. – Вип. 38. Ч.2 – К.: КНУБА, 2019. – С. 41 – 51. ([Видання індексується Google Scholar](#))

6. Дружиніна І.В. Зміна змісту ієрархії завдань менеджменту персоналу в стратегічному полі трансформацій будівельного підприємства / І.В. Дружиніна // Управління розвитком складних систем: зб. наук. праць – Вип. 42. – К.: КНУБА, 2020. – С. 169 – 175. (Збірник включено до наукометричних баз: *Ulrichsweb (США)*, *BASE (Німеччина)*, *Index Copernicus (Польща)*).

7. Дружиніна І.В. Модернізація аналітичних індикаторів системи мотивації персоналу підприємств – учасників девелоперського будівельного проекту / І.В. Дружиніна, Ю.В. Михайлова // Управління розвитком складних систем: зб. наук. праць – Вип. 43. – К.: КНУБА, 2020. – С. 141 – 147. Особистий внесок автора: запропоновано аналітичні індикатори KPI (Key Performance Indicator) системи мотивації персоналу підприємств – учасників девелоперського будівельного проекту. (Збірник включено до наукометричних баз: *Ulrichsweb (США)*, *BASE (Німеччина)*, *Index Copernicus (Польща)*).

*Статті в наукових періодичних виданнях інших держав із напрямку, з якого підготовлено дисертацію:*

8. Druzhynina I.V. Directions of reorganization of economic and management regulations for evaluation and motivation of construction company personnel (Напрями реорганізації економіко-управлінського регламенту оцінки та мотивації персоналу будівельних підприємств) / I.V. Druzhynina // *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum, Central European journal for science and research (ISSN 2336-3630).* – Praha, ČR Czech Republic, 2019. № 12 (64). P. 19-25. (Журнал включено до наукометричних баз: *Index Copernicus, Scientific Indexing Services, Citefactor, Open Academic Journals Index Ulrichsweb, BASE*).

9. Druzhynina I.V. Structural and economic-managerial changes in providing a system of motivation of construction company personnel (Структурні та економіко-управлінські зміни в забезпеченні системи мотивації персоналу будівельного підприємства) / Druzhynina I.V. / *Zbiór prac naukowych «Nauka i studia» (ISSN: 1561-6894).* - Przemysł, Poland, 2019. Vol.12. – S. 26-32. (Журнал включено до наукометричних баз: *Index Copernicus, Scientific Indexing Services, Citefactor, Open Academic Journals Index Ulrichsweb, BASE*).

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

10. Дружиніна І.В. Науково-методичний та прикладний інструментарій якості стимулювання в діяльності будівельних підприємств / І.В. Дружиніна// Матеріали наук.-практ. конф. «Визначення вартості об'єктів будівництва, проектних, будівельно-монтажних робіт із застосуванням сучасних технологій і матеріалів – 2016» - Ів.-Франківськ: Методичний центр будівництва і сучасних технологій, 2016.- С.50-52.

11. Druzhynina I.V. Economic and analytical innovations in ensuring the assessment of staff productivity of construction companies / I.V. Druzhynina // *The building knowledge hubs. Train to NZEB. Horizon 2020.*– Kyiv: Municipal development institute, 2016. – S. 29.

12. Дружиніна І.В. Модифіковані теоретичні та практичні основи управлінської мотивації персоналу як інструменту реалізації потенціалу підприємства / І.В. Дружиніна // Програма та тези доп. VI міжнар. наук.-практ. конф. «Нові технології в будівництві». – Київ, 2017. – К.: НДІ БВ. – С. 72-73.
13. Дружиніна І.В. Структурні та економіко-управлінські зміни в забезпеченні системи оцінки та мотивації персоналу підприємств – учасників девелоперського будівельного проекту / І.В. Дружиніна // 36. тез доп. наук.-практ. конф. «Тиждень науки – 2017» - Запоріжжя: ЗНТУ, 2017. – С. 51 – 54.
14. Дружиніна І.В. Варіанти реструктуризації системи управління будівельним підприємством на основі процесно-орієнтовних функціоналів мотивації персоналу / І.В. Дружиніна // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф «Сучасні управлінські технології в умовах трансформації соціально-економічних відносин». - Івано-Франківськ : Методичний центр будівництва і сучасних технологій, 2018. - С.73-76.
15. Druzhynina I.V. Update the system of work motivation for the enterprise-participant of the development construction project / I.V. Druzhynina // Materiály XIV Mezinárodní vědecko - praktická konference «Vědecký průmysl evropského kontinentu», Volume 5 : Praha. Publishing House «Education and Science», 2019. - С. 46-48.
16. Druzhynina I.V. Improving the system of work motivation for the enterprise: components of qualimetric tools for personnel evaluation / I.V. Druzhynina // Materialy Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Nauka i edukacja bez granic».- Przemysł: Nauka i studia, 2019. - С.39-41.
17. Дружиніна І.В. Залучення сучасних підходів та форматів менеджменту підприємства учасника виробничо- інноваційного кластеру / І.В. Дружиніна// Просторовий розвиток територій: традиції та інновації: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.– К.: ДКС Центр, 2020. – С.139-141.
18. Дружиніна І.В. Система оцінювання продуктивності стимулювання персоналу як компонента мотиваційного менеджменту / І.В. Дружиніна// Програма та тези доп. Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, логістики та технологій в Україні». – Ніжин: Північний міжрегіональний науковий центр НААН України, 2020. – С. 16.
19. Druzhynina I.V. Economic and organizational features of updating the tools of work motivation from the standpoint of "management by objectives" / I.V. Druzhynina // Матеріали за XVI міжнародна научна практична конференція «Перспективні въпроси на световната наука». Икономики. – София: Бял ГРАД-БГ, 2020. – С. 23-25.
20. Druzhynina I.V. Key Performance Indicators in the system of evaluation and motivation of construction personnel / I.V. Druzhynina // Materials of the International scientific and practical conference «Prospective issues of world science». Economic science. - Sheffield (UK): Science and education LTD, 2020. - P. 15-17.

#### **АНОТАЦІЯ**

**Дружиніна І.В.- Формування системи оцінки мотивації персоналу будівельних підприємств.-Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).-Київський національний університет будівництва і архітектури, МОН України.-Київ,2020.



Дисертацію присвячено вдосконаленню концептуальних, науково-методичних та прикладних засад щодо цілеспрямування, змісту та факторно-процесного базису системи оцінки та мотивації персоналу будівельних підприємств, з врахуванням особливостей мотиваційного менеджменту для даних підприємств.

Обґрунтовано науково-прикладний інструментарій, який в єдиному циклі прийняття рішень щодо змісту заходів мотиваційного менеджменту на будівельному підприємстві забезпечує науково-обґрунтований супровід процесам регламентування змісту, адміністрування циклом та економіко-кваліметричного багатофакторного оцінювання мотиваційних заходів будівельного підприємства, що інтегруються в сукупному ідентифікаційному (бально-семантичному) критерії та дозволяє прийти рішення щодо збереження чи коригування мотиваційної стратегії будівельного підприємства на певному етапі (стадії) руху та розвитку підприємства як стейкхолдера проектів та робіт.

Важливою науково-прикладною перевагою запровадженого в роботі підходу є спроможність - у вигляді карт реактивної чутливості - формалізованого співставлення результатів економіко-кваліметричної оцінки вмотивованості персоналу з підсумками операційної діяльності та динамікою змін стану підприємства щодо конкурентоспроможності. Підсумки опрацювання зазначених карт дозволять скоригувати мотиваційну стратегію БП, заходи, організаційно-управлінські та аналітичні засоби мотиваційного менеджменту, і, в підсумку, виявити резервів зростання стану вмотивованості персоналу до встановлених керівництвом директивних показників.

**Ключові слова:** будівельне підприємство (БП), оцінка продуктивності мотивації персоналу будівельного підприємства (ОПМПБП), факторно-індикативний базис та інструментарій ОПМПБП.

## ANNOTATION

Druzhinina I.- **Formation of the system of motivation assessment of personnel of construction enterprises.**-*Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.*

The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences on a specialty 08.00.04 - economics and management of the enterprises (on kinds of economic activity). - Kiev national university of building and architecture, MES of Ukraine.-Kyiv, 2020.

The dissertation is devoted to the improvement of conceptual, scientific-methodical and applied bases concerning the purpose, content and factor-process basis of the system of evaluation and motivation of the personnel of construction enterprises, taking into account the peculiarities of motivational management for these enterprises.

The scientific and applied tools are substantiated, which in a single decision-making cycle on the content of motivational management measures at the construction company provides scientifically sound support to the processes of content regulation, cycle administration and economic-qualimetric multifactor evaluation of motivational measures of the construction company. semantic) criteria and allows to make a decision on maintaining or adjusting the motivational strategy of the construction company at a certain stage (stage) of movement and development of the company as a stakeholder of projects and works.

An important scientific and applied advantage of the approach introduced in the work is the ability - in the form of reactive sensitivity maps - a formalized comparison of the results of economic-qualimetric assessment of staff motivation with the results of operating activities and the dynamics of enterprise competitiveness. The results of the development of these maps will allow to adjust the motivational strategy of CE measures, organizational and managerial and analytical tools of motivational management, and, as a result, identify reserves for increasing staff motivation to the guidelines set by management.

**Key words:** construction enterprise (CE), assessment of productivity of motivation of the personnel of the construction enterprise (APMP CE), factor-indicative basis and tools of APMP CE