

Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, Д. А. Попович, І. В. Сторожук

КОМПЕТЕНТНІСТЬ HR-ПІДРОЗДІЛУ З ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Стаття присвячена дослідженню компетентності HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Визначено проблему формування результативної системи оцінювання й атестації персоналу для практичної роботи кадрових служб. Обґрунтовано доцільність комплексного оцінювання ефективності діяльності HR-підрозділу у сфері мотивування, що охоплює інноваційні технології мотивування персоналу. Наведено узагальнену послідовність аналізу компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері. Розглянуто критерії ствердження з високим рівнем ймовірності про можливість власними силами забезпечувати успішне впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Запропоновано впровадження таких технологій мотивування персоналу, які будуть корелювати зі стратегічними цілями підприємств. Виявлено найкращі мотиваційні інструменти для одержання очікуваного ефекту. Також встановлено, що й HR-підрозділ промислового підприємства повинен мислити стратегічно.

Ключові слова: управління персоналом, компетентність, мотивація, мотивування, HR-підрозділ.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання велика кількість підприємств приділяє увагу комплексному оцінюванню ефективності своєї діяльності. Важливою складовою такого роду аудиту є ефективне управління HR-підрозділом підприємства. Ринкова система господарювання, що складається в Україні, обумовлює необхідність застосування нових форм та методів управління HR-підрозділом підприємства, які дали б можливість підвищити економічну зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати.

Існуюча сьогодні на підприємствах і в організаціях проблема формування результативної системи оцінювання та атестації персоналу для практичної роботи кадрових служб є достатньо складною. Для оцінювання ефективності використання людських ресурсів та удосконалення управління підприємством в цілому застосовуються показники, що дають змогу оцінити основні HR-процеси. Для кваліфікованого менеджера з персоналу HR-показники є одним із найважливіших інструментів ефективності, який дає можливість об'єктивно оцінювати роботу або існування різноманітних підфункцій. Таким чином, потрібно сформулювати оптимальний перелік показників з метою покращення системи оцінювання персоналу підприємства.

Серед зарубіжних авторів, які зробили значний внесок, необхідно відзначити П. Друкера, Р. Каплана, Д. Нортон, Д. Парментера. Багато досліджень провідних вітчизняних вчених, таких як М. Ведерніков, А. Клочков, А. Колот, А. Литягін та М. Панов, присвячені мотивації та ефективному оцінюванню персоналу.

Метою є розвиток положень щодо формування й використання ключових показників ефективності HR-підрозділу у сфері технологій мотивування персоналу промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. Теорією і практикою доведено, що технології мотивування та стратегія розвитку будь-якої компанії мають розглядатися у тісному взаємозв'язку. Навіть найкращі мотиваційні інструменти не забезпечать одержання очікуваного ефекту, якщо впроваджуватимуться «відірвано» від стратегічних планів розвитку.

Це можна пояснити, зокрема, й тим, що впровадження більшості технологій мотивування персоналу – це досить тривалий процес, який стосується кожного працівника. Отже, зазначена вище «відірваність» може призвести до даремних витрат різних ресурсів, неефективних управлінських рішень та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, наслідком якого, як правило, є підвищення рівня плинності персоналу.

На жаль, чимало вітчизняних підприємств або взагалі не мають стратегій свого розвитку, або, як правило, такі стратегії не відповідають реаліям сьогодення. Особливо актуальною ця проблема є в період змін, коли умови функціонування змінюються, а стратегія залишається такою самою. Слід

зауважити, що не важливо, якою буде ця стратегія: антикризовою, стратегією розвитку, скорочення тощо, – у будь-якому разі досягти її можна за умови, коли працівники будуть належним чином мотивовані.

Практикою доведено, що одним із першочергових завдань є мобілізування всіх наявних ресурсів, зокрема людських. За будь-якої стратегії важливість мотивування персоналу на підприємствах є беззаперечною, тим більше в умовах кризи. Крім того, впровадження таких технологій мотивування, які допоможуть досягти стратегії підприємства, – це одне з основних завдань HR-фахівців. Завдяки стратегічному мисленню HR-підрозділ матиме змогу не лише здійснювати планування технологій мотивування персоналу, а й планувати свої дії у цій сфері.

Проблема встановлення ключових показників ефективності HR-підрозділу щодо формування і використання технологій мотивування персоналу розглядається лише фрагментарно. Очевидно, що такі ключові показники потрібні, оскільки допоможуть керівництву підприємства виробити стратегію і тактику поведінки HR-підрозділу, що гармонійно доповнюватиме стратегію розвитку організації [1, с. 43].

Цей крок дасть змогу планувати й втілювати у життя конкретні заходи для підрозділу з управління персоналом у сфері мотивування. Зазначений підхід забезпечить можливість моніторингу таких ключових параметрів, а також виявлення «вузьких» місць у сфері впровадження заходів щодо вдосконалення мотивування.

Зрозуміло, що для кожного підприємства перелік ключових показників ефективності HR-підрозділу щодо формування і використання технологій мотивування персоналу може бути абсолютно різним, оскільки абсолютно різним може бути стратегічне бачення розвитку компанії її топ-менеджментом і, відповідно, завдання у сфері мотивування.

Разом з тим, як свідчить вивчення теорії і практики, дієві інноваційні технології мотивування, що відповідають інтересам та очікуванням працівників підприємств, дають змогу також здійснити оптимізування витрат на персонал та гнучко використовувати різноманітні інструменти мотивування. Як свідчить вивчення теорії і практики, перелік можливих КРІ для працівників HR-підрозділу підприємств може бути різноманітним і стосуватися різних сфер мотивування персоналу, зокрема:

1) прискорення термінів виконання замовлення підрозділів на виявлення можливості підвищення заробітної плати. Завдяки цьому, з одного боку, рівень задоволеності замовників (тобто посадових осіб чи підрозділів загалом) буде вищим, а з другого – оперативніше прийматимуться управлінські рішення. Можливий індикатор – середній час опрацювання замовлення;

2) підвищення кваліфікації співробітників у сфері мотивування персоналу. Важливо ідентифікувати, хто повинен підвищувати свою кваліфікацію. Можливий індикатор – витрати на навчання персоналу, зростання прибутку, кількість раціоналізаторських пропозицій;

3) розвиток принципів командної роботи. Ця мета передбачає колегіальне вирішення проблем, розвиток тимблдінгових заходів, активізацію діяльності неформальних груп тощо. Можливий індикатор – індекс задоволеності співробітників;

4) удосконалення системи управлінського обліку мотивування на підприємстві. Це може передбачати реалізацію низки важливих завдань, зокрема: підвищення рівня автоматизації цієї системи, розроблення додаткових форм управлінської звітності щодо мотивування тощо. Можливий індикатор – бальне оцінювання за визначеною шкалою у розрізі встановлених критеріїв (рівень автоматизації, оперативність, можливість отримання необхідної інформації одночасно за кількома параметрами тощо);

5) підвищення «мотиваційної привабливості» підприємства у бізнес-середовищі. Як свідчить вивчення теорії і практики, в умовах значного дефіциту фахівців окремих професій на ринку праці підприємства змушені докладати чимало зусиль та ресурсів для пошуку такої категорії працівників. У свою чергу, останні досить часто орієнтуються саме на привабливість технологій мотивування персоналу, що використовуються у компанії. Отже, щоб підприємство було «мотиваційно привабливим» як в абсолютному вимірі, так і у бізнес-середовищі порівняно з конкурентами, воно має вдосконалювати свої технології мотивування. Приклади інших можливих ключових показників ефективності HR-підрозділу щодо формування і використання технологій мотивування персоналу на підприємствах – рівень «зрілості» мотиваційних процесів в організації, рівень нормалізування технологій мотивування тощо. Узагальнену інформацію про зазначені КРІ наведено в таблиці 1 [2, с. 6].

Таблиця 1 – Перелік можливих ключових показників ефективності HR-підрозділу підприємства щодо формування і використання технологій мотивування персоналу

Показники	Розрахунок показників
1	2
Рівень відповідності середнього рівня заробітної плати на підприємстві середньоринковим значенням ($R_{відп}$), коеф.	$R_{відп} = \frac{ЗПн}{ЗПринк}$ <p>де $ЗПн$ – фактична середня величина заробітної плати працівника на посаді за звітний період, грн; $ЗПринк$ – середньоринкова величина заробітної плати в регіоні за звітний період працівника, що займає аналогічну посаду, грн</p>
Рівень зарплатовіддачі ($R_{зарпл}$), коеф.	$R_{зарпл} = \frac{В}{ФОП}$ <p>де $В$ – чистий річний дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн; $ФОП$ – фактичний річний фонд оплати праці на підприємстві, тис. грн</p>
Індекс співвідношення середнього темпу зміни величини фонду оплати праці до величини чистого доходу від реалізації продукції ($I_{тз}$), коеф.	$I_{тз} = \frac{ФОП_{тз}}{В_{тз}}$ <p>де $ФОП_{тз}$ – середній темп зміни величини фонду оплати праці, коеф.; $В_{тз}$ – середній темп зміни величини чистого доходу від реалізації продукції, коеф.</p>
Рівень формалізування технологій мотивування ($R_{форм}$), коеф.	$R_{форм} = \frac{T_{форм}}{T}$ <p>де $T_{форм}$ – кількість технологій мотивування, які можна вважати формалізованими на високому рівні, од.; T – загальна кількість технологій мотивування, що використовуються на підприємстві, од.</p>
Індекс співвідношення постійних і змінних витрат у структурі фонду заробітної плати ($I_{нз}$), коеф.	$I_{нз} = \frac{В_{пост}}{В_{зм}}$ <p>де $В_{пост}$ – величина постійних витрат у структурі фонду заробітної плати; $В_{зм}$ – величина змінних витрат у структурі фонду заробітної плати</p>
Кількість звернень, отриманих від працівників щодо похибок у нарахуваннях величини заробітної плати ($ЗВ$), од.	Показник вимірюється в одиницях і може розраховуватись за різний звітний період (особливо актуальний за умови, коли HR-підрозділ відповідальний за визначення рівня досягнення певних КРІ, від чого, у свою чергу, залежить величина заробітної плати)
Середній час усунення проблем невідповідності необхідної та фактично нарахованої величини заробітної плати ($Ч_{нв}$), год.	Показник вимірюється тривалістю часу в годинах від моменту отримання звернення щодо похибки у нарахуванні величини заробітної плати до усунення виявлених проблем
Рівень впливу працівника на його компенсаційний пакет ($R_{впл}$), бали	Показник визначається експертною оцінкою в балах за визначеною метричною шкалою оцінювання
Рівень задоволеності працівників наявними технологіями мотивування ($R_{зад}$), коеф.	$R_{зад} = \frac{З_{зад}}{З_{заг}}$ <p>де $З_{зад}$ – кількість працівників, що задоволені наявними технологіями мотивування (в анкеті зазначили «так»), осіб; $З_{заг}$ – загальна кількість працівників на підприємстві, осіб</p>
Рівень ефективності формування бюджету фонду оплати праці ($R_{ФОП}$), коеф.	$R_{ФОП} = \frac{ФОП_{факт}}{ФОП_{план}}$ <p>де $ФОП_{факт}$ – фактична величина фонду оплати праці підприємства у звітному періоді; $ФОП_{план}$ – закладена у бюджеті підприємства величина фонду оплати праці на плановий період</p>

Закінчення таблиці 1

1	2
Індекс співвідношення базової та бонусної частини заробітної плати ($I_{сп}$), коеф.	$I_{сп} = \frac{ЗП_{баз}}{ЗП_{бон}}$ де $ЗП_{баз}$ – середнє значення на підприємстві базової частини заробітної плати у розрахунку на одного працівника; $ЗП_{бон}$ – середнє значення на підприємстві бонусної частини заробітної плати у розрахунку на одного працівника
Середній час опрацювання замовлення на виявлення можливості підвищення заробітної плати ($Ч_{опр}$), год.	Показник вимірюється тривалістю часу в годинах від моменту отримання заявки на виявлення можливості підвищення заробітної плати до надання аналітичної записки з обґрунтованою відповіддю
Рівень ефективності формування набору компенсаційного пакета на підприємстві ($Р_{кп}$), коеф.	$Р_{кп} = \frac{З}{З_{заг}}$ де $З$ – кількість працівників, що вважають достатнім набір компенсаційного пакета (в анкеті зазначили «так»), осіб; $З_{заг}$ – загальна кількість працівників на підприємстві, осіб
Частка працівників, що проходять анкетування на предмет задоволеності наявними технологіями мотивування ($Ч_{зад}$), коеф.	$Ч_{зад} = \frac{З_{анк}}{З_{заг}}$ де $З_{анк}$ – кількість працівників, що анкетуються за визначений період на предмет задоволеності наявними технологіями мотивування; $З_{заг}$ – загальна кількість працівників на підприємстві

Слід звернути увагу і на те, що дієва система мотивування персоналу підприємств сприяє також розвитку корпоративної культури, що в умовах сьогодення для сфери вітчизняних підприємств вельми актуально. Це пояснюється тим, що використання інноваційних технологій мотивування сприяє формуванню нової ментальності мислення на підприємстві і руйнує інноваційну поведінку радянської епохи. З другого боку, це сприяє саморозвитку та самореалізації працівників, а також формує у колективі відчуття турботи керівної підсистеми про керовану [2, с. 7].

Впровадження інноваційних технологій мотивування на вітчизняних підприємствах також сприятиме підвищенню їхнього іміджу як роботодавців. Завдяки цьому зростатиме до них інтерес з боку висококваліфікованих фахівців та менеджерів ТОП-рівня.

Таким чином, формування і використання на підприємствах інноваційних технологій мотивування персоналу залежить, в першу чергу, від відповідного кадрового забезпечення та його компетентності. Очевидно, що не слід ігнорувати й інші види такого забезпечення, зокрема науково-методичне, фінансове, організаційне, матеріально-технічне, інформаційне, правове тощо. Попри те, саме кадрове забезпечення є визначальною ланкою на етапі зміни системи мотивування (коли говоримо про таку зміну власними силами підприємства без залучення зовнішніх провайдерів усіх зазначених таких процесів) суб'єкта господарювання.

Факт наявності HR-підрозділу чи відділу кадрів на промисловому підприємстві не гарантує успішності формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Тут ключову роль відіграє фаховість працівників. Справа в тому, що сфера управління персоналом на підприємствах, у т.ч. й мотивування працівників, включає розуміння технологічних процесів (специфіки бізнесу), фінансового стану компанії (який або сприятиме, або обмежуватиме можливості HR-фахівців у сфері впровадження інноваційних технологій мотивування), особливостей документообігу, місця підприємства на ринку, його внутрішнього та зовнішнього іміджу, організаційної структури управління, рівня взаємодії між підрозділами, стратегії і тактики поведінки тощо. Інакше кажучи, HR-фахівці повинні ґрунтовно знати підприємство та глибинно усвідомлювати усі його внутрішні і зовнішні процеси, а цього можна досягти лише завдяки професіоналізму, попередньому досвіду, комплексному і системному мисленню тощо. В іншому випадку, як зазначалося вище, замість очікуваних позитивних змін й удосконалення мотиваційної системи на підприємстві, навпаки, – ситуація ускладниться [3, с. 64].

Фахівці HR-підрозділу промислових підприємств повинні вміти комплексно діагностувати організацію та розуміти специфіку ведення бізнесу. Як свідчить вивчення теорії і практики, відповідні навички потрібні й у сфері опитування персоналу та використання відповідного інструментарію. HR-фахівці мають вміти також виявляти найбільш проблемні сфери мотивування персоналу на промисловому підприємстві та будувати партнерські відносини із ТОП-менеджментом і лінійними керівниками. Окрім того, слід довести керівництву підприємства важливість і необхідність впровадження інноваційних технологій мотивування для розвитку бізнесу та покращення конкурентних позицій на ринку.

HR-фахівці повинні вміти обґрунтовано довести керівникам промислових підприємств інформацію про проблемні зони у сфері мотивування персоналу, запропонувати шляхи їхнього усунення, чітко розподілити функції між окремими працівниками, а також вміло відстояти фінансові аспекти цього (фонд оплати праці, компенсаційний пакет, пільги і компенсації, бюджет премій тощо) [3, с. 65].

Таким чином, за результатами вищенаведеного доцільно зробити висновок про необхідність використання як основного критерію діагностики спроможності промислових підприємств формувати і впроваджувати власними силами інноваційні технології мотивування – рівень компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері (тобто у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу). З позиції Є. І. Огарьова, компетентність – це «стійка здатність до діяльності із знанням справи, що включає п'ять основних компонент: глибоке розуміння сутності завдань, що виконуються, і проблем, які вирішуються; добре знання досвіду, що наявний у визначеній сфері, активне оволодіння його кращими досягненнями; уміння обирати засоби і способи дій, адекватні конкретним обставинам місця та часу; відчуття відповідальності за досягнуті результати; здатність навчатися на помилках і вносити корективи у процесі досягнення цілей».

Отож, завдання фактично полягає в діагностуванні рівня компетентності HR-підрозділу (чи інших підрозділів промислового підприємства, що відповідають за роботу з персоналом) у мотиваційній сфері, у т.ч. у сфері формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу [10, с. 250].

За результатами огляду й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних підприємств і власних досліджень компетентність HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу доцільно оцінювати на основі діагностики низки індикаторів професійної й особистісної компетентності працівників цього підрозділу суб'єкта господарювання, що представлені у таблиці 2 [2, с. 7].

Вибір зазначених індикаторів є не випадковим і дає змогу не тільки охопити ймовірні передумови успішності впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу, а й врахувати при цьому конкретні результати реалізації подібних проектів на конкретних промислових підприємствах.

Наведені у таблиці 2 індикатори діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері не є виключними й у разі необхідності можуть бути змінені. При цьому слід пам'ятати обґрунтовану в літературі тезу про необхідність формування індикаторів діагностики економічних явищ за принципом Парето, тобто у мінімальній кількості [5, с. 268], які б водночас максимально відображали вплив на досліджуване явище усіх чинників. Діагностика наведених у таблиці 2 індикаторів не вимагатиме значних часових і фінансових витрат, а також забезпечить отримання необхідних результатів, зручних для тлумачення. При цьому достатньо буде використовувати співбесіду, опитування та метод аналізу документації. Окрім того, що також важливо, використовуватимуться цілком вимірні критерії, які не будуть перевантажені зайвою інформацією.

Використання зазначеного підходу дає можливість усім зацікавленим суб'єктам (власники, правління, ТОП-менеджмент тощо) ідентифікувати для себе реальну компетентність HR-фахівців з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Якщо вона наявна – тоді з високим рівнем ймовірності можна стверджувати про можливість власними силами забезпечувати успішність цих процесів [2, с. 7].

Таблиця 2 – Основні індикатори діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу

Ідентифікатори індикаторів	Назви індикаторів
I_1	Наявність практичного досвіду впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві
I_2	Ґрунтовна обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу
I_3	Системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети
I_4	Організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління
I_5	Уміння вирішувати конфлікти
I_6	Почуття особистої відповідальності за виконання функціональних обов'язків
I_7	Уміння формувати і забезпечувати у команді та колективі сприятливий соціально-психологічний клімат
I_8	Авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих та партнерів
I_9	Високий мотиваційний рівень
I_{10}	Орієнтування на результат
I_{11}	Задоволеність працівників змістом і характером роботи
I_{12}	Забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку
I_{13}	Ототожнення працівників із місією, візією, цілями та брендом компанії
I_{14}	Рівень плинності кадрів порівняно з середньогалузевими значеннями

Розглядаючи наведені у таблиці 2 індикатори I_1 - I_{10} , слід наголосити, що вони, в першу чергу, повинні ідентифікуватися по керівнику HR-підрозділу і меншою мірою по його підлеглих. У свою чергу, індикатори I_{11} - I_{14} повинні братися до уваги лише в тому випадку, якщо відповідальність за формування мотиваційної політики підприємства є прямим функціональним обов'язком HR-підрозділу. Це пояснюється вищенаведеним обґрунтуванням того, що інноваційна ланка організаційної структури управління на підприємствах має відповідати за впровадження інноваційних технологій мотивування (навіть якщо нині вона це безпосередньо не виконує). Окрім того, вихідні індикатори повинні діагностуватися за т. зв. критерієм абсолютної більшості. Це пояснюється тим, що на будь-якому підприємстві практично неможливо досягти такого стану мотиваційної сфери, коли усі без винятку працівники будуть задоволеними представленими характеристиками I_{11} - I_{14} . Відтак, слід орієнтуватися на абсолютну більшість. Методичним інструментом при цьому може бути відома в економічній теорії кількісно-лінгвістична шкала Харінгтона, яка, зокрема у роботі О. В. Нечипорука, розглядається як «універсальний і придатний безрозмірний критерій для вирішення важливих завдань теорії і практики». Таким чином, враховуючи середні значення кількісних інтервалів, що розглядаються у межах шкали Харінгтона, якщо аналізований індикатор діагностики професійної й особистісної компетентності з-поміж I_{11} - I_{14} HR-підрозділу у мотиваційній сфері на підприємстві відповідає лінгвістичній шкалі Харінгтона «відмінно» (від 80 % до 100 % працівників), тоді його доцільно трактувати як сприятливий, і навпаки. Очевидно, що це не є абсолютно виключне правило і, за необхідності, діапазони можуть змінюватись [8, с. 38].

Висновки. Узагальнюючи, слід зауважити, що запропонований метод компетентності HR-підрозділу з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу – доволі простий у застосуванні та є важливим інструментом управління для промислових підприємств під час прийняття управлінських рішень у мотиваційній сфері.

Таким чином, важливе завдання сьогодення – впроваджувати такі технології мотивування персоналу, які будуть корелювати зі стратегічними цілями підприємств. Виявлено, що навіть найкращі мотиваційні інструменти не забезпечать одержання очікуваного ефекту, якщо впроваджуватимуться «відірвано» від стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання. Також встановлено, що й HR-підрозділ підприємства повинен мислити стратегічно.

Список використаної літератури

1. Корсикова Н., Соколова Л. Использование бенчмаркинга как инструмента повышения конкурентоспособности предприятий. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 2 (14). С. 43–46.

2. Бодарецька О. М., Мельник О. Г., Жежуха В. Й. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 11. С. 7–11.
3. Хайруллин И. Г. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений. *Вестник Казанского государственного финансово-экономического института*. 2011. № 2 (23). С. 63–67.
4. Хоменко І. М. Формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Економічний часопис – XXI*. 2013. № 7–8 (2). С. 39–42.
5. Малахова В. М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 266–273.
6. Проценко С., Зажигина К. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей. *Менеджер по персоналу*. 2016. № 1–2. С. 52–61.
7. Смирнов В. В., Клименко О. О. Система збалансованих показників як ефективний інструмент об'єктивної оцінки діяльності підприємства. *Академічний огляд*. 2017. № 2. С. 97–102.
8. Мазур Н. О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти. *Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка*. 2016. № 7. С. 37–46.
9. Перетятко А., Таряник О. Активізація мотиваційного взаємозв'язку: очікування – винагорода – результати праці. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 8. С. 45–50.
10. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V. & Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. № 9 (1), P. 249–260.

References

1. Korsikova, N., Sokolova, L. (2012). The use of benchmarking as a tool to increase the competitiveness of enterprises. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*, no. 2 (14), pp. 43–46 [in Russian].
2. Bodaretska, O. M., Melnyk, O. H., Zhezhukha, V. Y. (2015). The concept of enterprise staff motivation technologies. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 11, pp. 7–11 [in Ukrainian].
3. Khayrullin, I. G. (2011). Information and analytical support for management decisions. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo finansovo-ekonomicheskogo instituta*, no. 2 (23), pp. 63–67 [in Russian].
4. Khomenko, I. M. (2013). Formation of motivational mechanism of personnel management of machine-building enterprises. *Ekonomichnyi chasopys – XXI*, no. 7–8 (2), pp. 39–42 [in Ukrainian].
5. Malakhova, V. M. (2017). Balanced scorecard, its development and analysis. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho un-tu*, iss. 12 (1), pp. 266–273 [in Ukrainian].
6. Protsenko, S., Zazhyhyna, K. (2016). Experience in implementing a balanced scorecard. *Menedzher po personalu*, no. 1–2, pp. 52–61 [in Russian].
7. Smyrnov, V. V., Klymenko, O. O. (2017). Balanced scorecard as an effective tool for objective evaluation of enterprise performance. *Akademichnyi ohliad*, no. 2, pp. 97–102 [in Ukrainian].
8. Mazur, N. O. (2016). Personnel motivation and stimulation: theoretical aspects. *Visnyk Rivnenskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu*, no. 7, pp. 37–46 [in Ukrainian].
9. Peretiatio, A., Tarianyk, O. (2013). Activation of the motivational relationship: expectations – reward – results of work. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 8, pp. 45–50 [in Ukrainian].
10. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020). Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*, no. 9 (1), pp. 249–260.

L. V. Volianska-Savchuk, O. O. Chernushkina, D. A. Popovych, I. V. Storozhuk

COMPETENCE OF THE HR UNIT FOR THE FORMATION AND USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF THE PERSONNEL MOTIVATION

In today's economic environment, a large number of companies pay attention to a comprehensive assessment of the effectiveness of their activities. The effective management by the HR unit of an enterprise is an important component of this type of audit. The emerging market management system in Ukraine necessitates the use of new forms and methods of managing the HR unit of the enterprise, which would increase the economic interest of employees to work productively and efficiently.

The problem of forming an effective system of evaluation and certification of personnel for the practical work of personnel services is present today at enterprises and organizations. In order to evaluate the efficiency of human resources utilization and to improve the management of the enterprise as a whole, indicators are used to evaluate the main HR processes. For a skilled HR manager, HR is one of the most

important performance tools that allows to objectively evaluate the performance or existence of various sub-functions. Thus, it is necessary to form an optimal list of indicators in order to improve the system of evaluation of the personnel of the enterprise.

It is proven by theory and practice that the motivation technology and development strategy of any company should be considered in close relation. Even the best motivational tools will not deliver the expected effect if implemented in isolation from strategic development plans.

This can be explained, in particular, by the fact that the introduction of most staff motivation technologies is a lengthy process that is applied to every employee. Thus, the "isolation" mentioned above can lead to wasted spending of various resources, ineffective management decisions and deterioration of social and psychological climate in the team, which, as a result, increases the level of staff turnover.

Practice has proven that one of the primary tasks is to mobilize all available resources, including human resources. In any strategy, the importance of motivating staff at enterprises is undeniable, especially in times of crisis. In addition, the introduction of such motivation technologies that will help to achieve the enterprise strategy is one of the main tasks of HR professionals. Through strategic thinking, HR will not only be able to plan staff motivation technologies, but also to plan their actions in this area.

The problem of establishing key HR performance indicators for the formation and utilization of staff motivation technologies is only considered fragmentarily. Obviously, these key metrics are needed because they will help the enterprise management to develop HR strategy and tactics that harmoniously complement the organization's development strategy.

Keywords: *HR management, competence, motivation, justification, HR unit.*

Стаття надійшла до редакції 25.03.2020

DOI 10.24025/2306-4420.0.56.2020.202033

Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Хмельницький національний університет

liberty_lvs@ukr.net

ORCID 0000-0002-4043-9312

Volianska-Savchuk L. V., Ph. D., associate professor, department of personnel management and labour economics, Khmelnytsky National University

Чернушкіна О. О., к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Хмельницький національний університет

chernushkina_oo@meta.ua

ORCID 0000-0002-7253-0284

Chernushkina O. O., Ph. D., associate professor, department of personnel management and labour economics, Khmelnytsky National University

Попович Д. А., студентка, Хмельницький національний університет

Popovych D. A., student, Khmelnytsky National University

Сторожук І. В., студентка, Хмельницький національний університет

Storozhuk I. V., student, Khmelnytsky National University