

ДІАГНОСТИКА КОМПЕТЕНТНОСТІ HR-ПІДРОЗДІЛУ В МОТИВАЦІЙНІЙ СФЕРІ

© 2015 БОДАРЕЦЬКА О. М.

УДК 331.101.3:65.012.4

Бодарецька О. М. Діагностика компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері

Метою статті є вдосконалення методу діагностики компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері, який дасть змогу ухвалювати управлінські рішення щодо вибору суб'єктів формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах. Обґрунтовано доцільність використання індикаторів діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу у сфері мотивування, які охоплюють не тільки ймовірні передумови успішності впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу (про що свідчатиме високий рівень «вхідних» індикаторів), а й враховують при цьому конкретні результати реалізації подібних проектів на конкретних підприємствах машинобудування (на основі аналізування «вихідних» індикаторів). Наведено узагальнену послідовність діагностики компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері, а також запропоновано використання при цьому булевої функції. Розглянуто критерії ствердження з високим рівнем ймовірності про можливість власними силами забезпечувати успішне впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Охарактеризовано методичні підходи до установлення коефіцієнтів вагомості для запропонованих індикаторів діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері. Наведено результати практичного застосування узагальненої послідовності діагностики компетентності HR-підрозділу у сфері мотивування на прикладі низки вітчизняних машинобудівних підприємств. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку полягають у виокремленні умов використання вдосконаленого методу діагностики компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері.

Ключові слова: діагностика, компетентність, мотивація, мотивування, HR-підрозділ.

Рис.: 2. **Табл.:** 3. **Формул:** 1. **Бібл.:** 8.

Бодарецька Ольга Миколаївна – завідувачка Навчально-консультаційного центру, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: politehmnkc@rambler.ru

УДК 331.101.3:65.012.4

Бодарецька О. Н. Диагностика компетентности HR-подразделения в мотивационной сфере

Цель статьи – усовершенствование метода диагностики компетентности HR-подразделения в мотивационной сфере, который позволит принимать управленческие решения по выбору субъектов формирования и внедрения инновационных технологий мотивации персонала на машиностроительных предприятиях. Обоснована целесообразность использования индикаторов диагностики профессиональной и личностной компетентности HR-подразделения в сфере мотивации, которые охватывают не только вероятные предпосылки успешности внедрения инновационных технологий мотивации персонала (о чем будет свидетельствовать высокий уровень «входных» индикаторов), но и учитывают при этом конкретные результаты реализации подобных проектов на конкретных предприятиях машиностроения (на основе анализа «выходных» индикаторов). Приведена обобщенная последовательность диагностики компетентности HR-подразделения в мотивационной сфере, а также предложено использование при этом булевой функции. Рассмотрены критерии утверждения с высокой степенью вероятности о возможности собственными силами обеспечивать успешное внедрение инновационных технологий мотивации персонала. Охарактеризованы методические подходы к установлению коэффициентов весомости для предложенных индикаторов диагностики профессиональной и личностной компетентности HR-подразделения в мотивационной сфере. Приведены результаты практического применения обобщенной последовательности диагностики компетентности HR-подразделения в сфере мотивации на примере ряда отечественных машиностроительных предприятий. Перспективы дальнейших исследований в этом направлении должны заключаться в выделении условий использования усовершенствованного метода диагностики компетентности HR-подразделения в мотивационной сфере.

Ключевые слова: диагностика, компетентность, мотивация, мотивирование, HR-подразделение.

Рис.: 2. **Табл.:** 3. **Формул:** 1. **Библ.:** 8.

Бодарецька Ольга Миколаївна – завідувачка Учебно-консультаційного центру, Національний університет «Львівська політехніка» (ул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: politehmnkc@rambler.ru

UDC 331.101.3:65.012.4

Bodaretska O. M. Diagnostics of HR-Division Competence in Motivational Sphere

The article is aimed at improving the method for diagnostics of HR-division competence in motivational sphere that will allow to make managerial decisions on selecting subjects of the formation and implementation of innovative technologies for motivating staff at the machine-building enterprises. Expedience of use of indicators for diagnostics of professional and personal competencies of HR-division in the sphere of motivation has been substantiated, which not only cover the apparent premise of successful implementation of innovative technologies for staff motivation (indicated by a high level of the «input» indicators), but also takes into account the specific results of similar projects at specific machine-building enterprises (on the basis of analysing the «output» indicators). A generalized sequence of diagnostics of HR-division competence in the motivational sphere is provided, also is proposed to use the Boolean function for this procedure. Criteria of declaring with a high degree of probability the possibility to ensure the successful implementation of innovative technologies for staff motivation by own efforts have been considered. The methodical approaches to establishing the weight coefficients for the proposed diagnostic indicators for diagnostics of professional and personal competencies of HR-division in motivational sphere have been described. Results of practical application of the generalized sequence of diagnostics of HR-division competence in the motivational sphere have been presented on example of a number of domestic machine-building enterprises. Prospects of further researches in this direction should provide selection of conditions for use of the advanced method for diagnostics of HR-division competence in motivational sphere.

Key words: diagnostics, competence, motivation, motivating, HR-division.

Pic.: 2. **Tabl.:** 3. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 8.

Bodaretska Olga M. – Head of, Training and Consulting Center, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: politehmnkc@rambler.ru

Уринкових умовах господарювання перед більшістю вітчизняних машинобудівних підприємств постає важливе завдання кардинальної зміни чи вдосконалення технологій мотивування персоналу. Сьогодні важливо формувати дієвий компенсаційний пакет, який поєднуватиме у собі різні складові матеріального і нематеріального мотивування. Важливе завдання керівників підприємств машинобудування в сучасних умовах – побудувати таку систему мотивування, яка дасть змогу сформувати імідж хорошого роботодавця, забезпечити злагоджену роботу персоналу, утримати найбільш цінних працівників та досягти високого рівня їхнього задоволення від затрачених зусиль і часу.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення реалій вітчизняного бізнесу, формування і впровадження на машинобудівних 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.

Разом з тим, слід зауважити, що тільки факт наявності HR-підрозділу чи відділу кадрів на машинобудівному підприємстві не гарантує успішності формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Тут ключову роль відіграє фаховість працівників. Справа в тому, що сфера управління персоналом на підприємствах машинобудування, 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. Іншими словами, HR-фахівці повинні ґрунтовно знати машинобудівне підприємство та глибоко усвідомлювати усі його внутрішні і зовнішні процеси. А цього можна досягти лише завдяки професіоналізму, попередньому досвіду, комплексному і системному мисленню тощо. В іншому випадку, замість очікуваних позитивних змін й удосконалення мотиваційної системи на підприємстві ситуація ускладниться.

Таким чином, за результатами вищенаведеного доцільно зробити висновок про необхідність використання як основного критерію діагностики спроможності машинобудівних підприємств формування і впровадження власними силами інноваційних технологій мотивування – рівня компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері.

Значний внесок у формування і розвиток теоретико-прикладних положень щодо діагностування діяльності HR-підрозділу на підприємствах зробило чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці А. Балабанової, О. Бобунової, С. Богачова, Н. Буряк, О. Виноградової, О. Глушка, Г. Дмитрен-

ка, А. Єгоршина, Є. Ільїна, А. Кабанова, С. Каверина, О. Конкіної, Т. Лобанової, С. Лучанинова, Т. Максименка, С. Осадчої, К. Пілігрим, О. Сардак, Є. Тарасевича, Є. Шарাপатової та ін. Цими та іншими авторами, зокрема, розглянуто особливості аудиту HR-підрозділу, ресурсне забезпечення цього процесу, формування КРІ для такого підрозділу в розрізі основних напрямів його діяльності, підходи до діагностики тощо. Попри це, низка важливих завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, доволі фрагментарно в літературі розглянуто проблематику діагностики компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері. Більшість напрацювань із значеної тематики розглядають таку діагностику лише як складову частину HR-аудиту на підприємстві, а не як окремий об'єкт досліджень, що важливий в умовах сьогодення.

Завданням дослідження є вдосконалення методу діагностики компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері, який дасть змогу ухвалювати управлінські рішення щодо вибору суб'єктів формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах.

Як свідчить вивчення теорії та практики, нерідко на вітчизняних машинобудівних підприємствах технології мотивування персоналу впроваджуються лише як «виклик моди» або, як ще частіше трапляється, як «рятівне коло», щоб хоча б трохи підвищити мотивацію персоналу за несприятливих зовнішніх умов й складних управлінських проблем [7]. Відтак, існуючим фахівцям підприємств машинобудування (бухгалтери, HR-фахівці тощо) доволі часто дають завдання зробити те, у чому вони не компетентні. Тому нерідко робота у цій сфері ведеться, а очікуваного результату немає.

За результатами огляду й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних підприємств і власних досліджень компетентність HR-підрозділу в мотиваційній сфері доцільно здійснювати на основі діагностики низки «вхідних» і «вихідних» індикаторів професійної й особистісної компетентності (табл. 1).

Вибір зазначених індикаторів не випадковий та дає змогу охопити не тільки ймовірні передумови успішності впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу (про що свідчитиме високий рівень «вхідних» індикаторів), а й урахувати при цьому конкретні результати реалізації подібних проектів на конкретних підприємствах машинобудування (на основі аналізування «вихідних» індикаторів).

Наведені у табл. 1 індикатори діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері не є виключними й у випадку 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 [8, с. 9], які б водночас максимально відображали вплив на досліджуване явище усіх чинників. Діагностика наведених у табл. 1 індикаторів не вимагатиме значних часових та фінансових витрат, а також забезпечить отримання необхідних

Основні індикатори діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері

«Вхідні» індикатори	«Вихідні» індикатори
1. Наявність практичного досвіду впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві (I_1). 2. Грунтовна обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу (I_2). 3. Системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети (I_3). 4. Організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління (I_4). 5. Уміння вирішувати конфлікти (I_5). 6. Почуття особистої відповідальності за доручену справу (I_6). 7. Уміння формувати і забезпечувати у команді та в колективі сприятливий соціально-психологічний клімат (I_7). 8. Авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих і партнерів (I_8). 9. Високий мотиваційний рівень (I_9). 10. Орієнтація на результат (I_{10})	1. Задоволеність працівників змістом і характером роботи (I_{11}). 2. Забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку (I_{12}). 3. Ототожнення працівників із місією, візією, цілями та брендом компанії (I_{13}). 4. Рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями (I_{14})

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.

Узагальнену послідовність оцінювання компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері представлено на рис. 1.

Для діагностики компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері за означеними параметрами рекомендується використання булевої функції, яка, як відомо, може набувати двох значень – 0 і 1, що, відповідно, означає «хибність» та «істина» або «ні» чи «так». У нашому випадку 1 означатиме відповідність фактичних індикаторів нормативно-критеріальним значенням, а 0 – навпаки. Відтак, максимально можлива кількість набра-

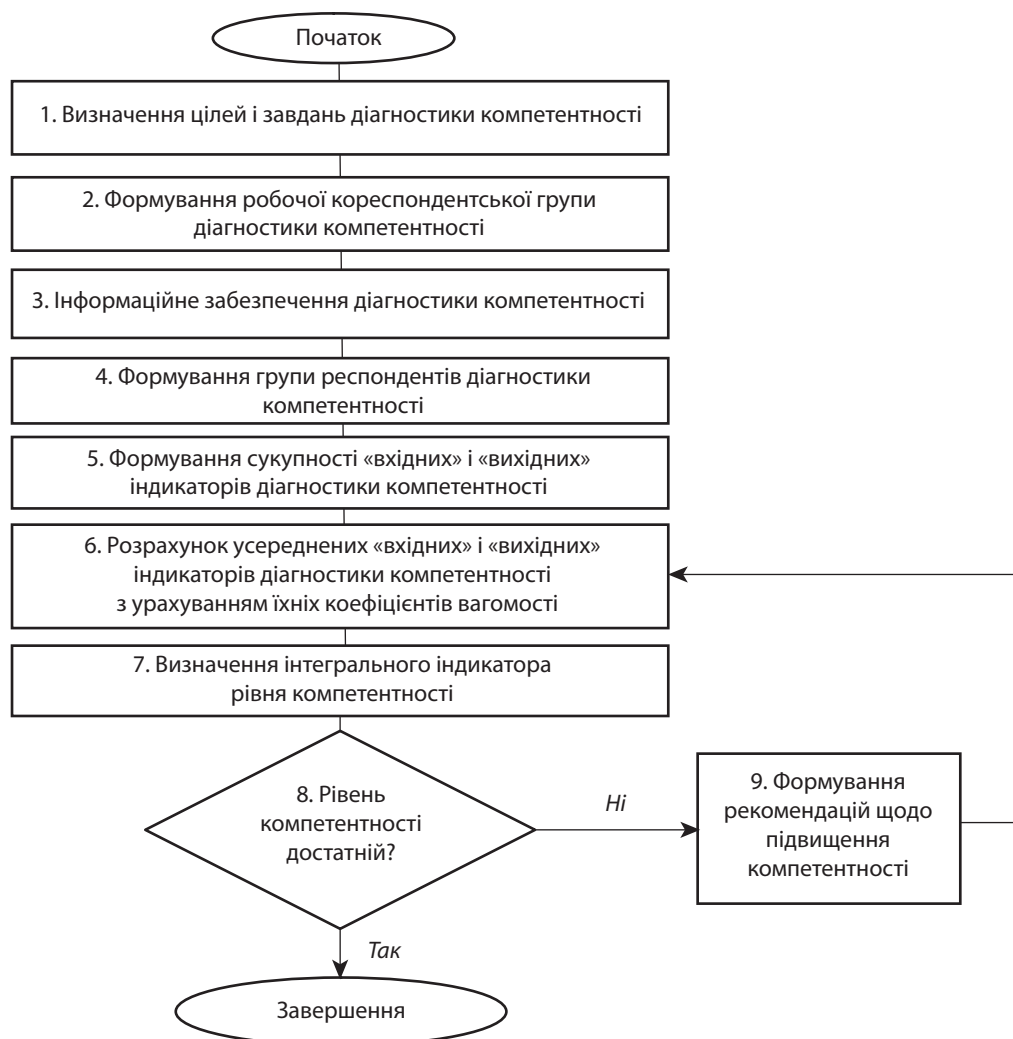


Рис. 1. Узагальнена послідовність діагностики компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері

Джерело: розроблено автором.

них балів з урахуванням наведених у табл. 1 індикаторів становитиме 14. Очевидно, що за необхідності підхід до оцінювання зазначених індикаторів може бути й іншим (наприклад, використовуватись різноманітні шкали). Разом з тим, слід зауважити, що оцінювання із допомогою булевої функції доволі часто використовується в управлінні персоналом, про що свідчить, зокрема, праця О. Глушко [2, с. 12].

Використання зазначеного підходу дає змогу усім зацікавленим суб'єктам (власники, правління, ТОП-менеджмент тощо) ідентифікувати для себе реальну компетентність HR-фахівців у сфері мотивування персоналу. Якщо вона наявна – тоді з високим рівнем ймовірності можна стверджувати про можливість власними силами забезпечувати успішне впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу.

Розглядаючи наведені в табл. 1 «вихідні» індикатори, слід наголосити, що вони в першу чергу повинні ідентифікуватись по керівнику HR-підрозділу і меншою мірою – по його підлеглих. У свою чергу, «вихідні» індикатори повинні братися до уваги лише в тому випадку, якщо відповідальність за формування мотиваційної політики машинобудівного підприємства є прямим функціональним обов'язком HR-підрозділу. Це пояснюється тим, що саме ця ланка організаційної структури управління на підприємствах машинобудування повинна відповідати за впровадження інноваційних технологій мотивування (навіть якщо зараз вона це безпосередньо не виконує). Окрім того, «вихідні» індикатори повинні діагностуватись за так званим критерієм абсолютної більшості. Це пояснюється тим, що на будь-якому машинобудівному підприємстві практично неможливо досягти такого стану мотиваційної сфери, коли усі без виключення працівники будуть задоволені представленими «вихідними» характеристиками. Відтак, слід орієнтуватись на абсолютну більшість. Методичним інструментом при цьому може бути відома в економічній теорії кількісно-лінгвістична шкала Харінгтона [1, с. 94; 3, с. 90; 4, с. 24; 6, с. 277], яка, зокрема, у роботі О. В. Нечипорука розглядається як «універсальний і придатний безрозмірний критерій для вирішення важливих завдань теорії і практики» [6, с. 277]. Таким чином, враховуючи середні значення кількісних інтервалів, що розглядаються у межах шкали Харінгтона, якщо аналізований «вихідний» індикатор діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері на машинобудівному 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.

В аналізованому контексті варто наголосити на важливості встановлення коефіцієнтів вагомості для кожного із наведених у табл. 1 індикаторів діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері. Це пояснюється різним рівнем їхньої пріоритетності в досягненні поставлених цілей. Для вирішення такого завдання доцільно вико-

ристовувати різноманітні доступні методи. Разом з тим, як свідчить вивчення теорії та практики, найпоширенішим з-поміж них є все ж експертний метод. Зокрема, можливим є використання наведеного у літературних джерелах методу попарних порівнянь [5].

Для ідентифікування зазначених коефіцієнтів вагомості індикаторів діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері одне із запитань щодо цього було адресоване фахівцям підприємств із високим рівнем розвитку систем мотивування. У вибірку, зокрема, потрапили такі суб'єкти господарювання, як ПАТ «Концерн Галнафтогаз», СП ТОВ «Сферос-Електрон», ПАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Кроно-Україна», АТ НПК «Галичина», ТОВ «Торгова компанія «Інтермаркет», ПАТ «Кредобанк», ПАТ АКБ «Львів» та інші. Одержані результати представлено в табл. 2.

Таким чином, здійснивши оцінювання індикаторів компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері за означеними параметрами із використанням булевої функції, а також ідентифікувавши коефіцієнти вагомості кожного із них, можна розрахувати інтегральний рівень такої компетентності за формулою:

$$I_{int} = \sum_{i=1}^{14} (I_i \cdot \mu_i), \quad (1)$$

де I_i – ідентифіковане кількісне значення (1 або 0) кожного індикатора діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері; μ_i – вагомість індикатора, коеф; i – кількість індикаторів.

Практичне застосування вищевказаної технології здійснено на базі ДП «Новатор» – машинобудівного підприємства, що входить до структури концерну «Укроборонпром» і виготовляє різноманітну радіоелектронну апаратуру із використанням сучасного програмного забезпечення, приладів точної механіки, мікроелектроніки, радіолокаційної техніки та іншого обладнання. Одержані результати представлено в табл. 3.

Слід також зауважити, що представлені у табл. 3 результати діагностики професійної й особистісної компетентності відділу управління персоналом ДП «Новатор» у мотиваційній сфері одержані за результатами експертного опитування 24 посадових осіб підприємства, у т. ч. усього ТОП-менеджменту, працівників відділу управління персоналом, низки керівників управлінського рівня управління, а також окремих представників технічного рівня управління. Відтак, стало можливим розрахувати усереднені значення.

Отже, одержані результати дали змогу розрахувати за формулою (1) інтегральний рівень професійної й особистісної компетентності відділу управління персоналом ДП «Новатор» у мотиваційній сфері, що становить 0,29. Подібну діагностику проведено також і для ще низки інших вітчизняних машинобудівних підприємств (рис. 2).

Представлені на рис. 2 результати дають змогу стверджувати про доволі низький інтегральний рівень професійної й особистісної компетентності відділу управління персоналу в мотиваційній сфері тих машинобудівних підприємств, на яких система менеджменту загалом є

Матриця вагомості індикаторів діагностики професійної й особистісної компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері *

Індикатор	I_1	I_2	I_3	I_4	I_5	I_6	I_7	I_8	I_9	I_{10}	I_{11}	I_{12}	I_{13}	I_{14}	Сукупна частота переваг за стрічками	Сукупна частота переваг за стовпцями	Сукупна частота переваг	Вагомість складових
I_1		I_1	I_1	I_1	I_1	I_1	I_1	I_1	I_1	I_1	I_1	I_1	I_1	I_1	13	–	13	0,15
I_2	–		I_2	I_4	I_4	I_2	I_7	I_2	I_2	I_{10}	I_{11}	I_{12}	I_{13}	I_{14}	4	–	4	0,05
I_3	–	–		I_4	I_5	I_6	I_3	I_8	I_9	I_{10}	I_{11}	I_{12}	I_{13}	I_{14}	1	–	1	0,01
I_4	–	–	–		I_4	I_4	I_7	I_8	I_9	I_{10}	I_{11}	I_{12}	I_{13}	I_{14}	2	2	4	0,05
I_5	–	–	–	–		I_6	I_7	I_5	I_9	I_{10}	I_{11}	I_{12}	I_{13}	I_{14}	1	1	2	0,02
I_6	–	–	–	–	–		I_7	I_8	I_9	I_{10}	I_{11}	I_{12}	I_{13}	I_{14}	–	2	2	0,02
I_7	–	–	–	–	–	–		I_7	I_9	I_7	I_{11}	I_{12}	I_{13}	I_{14}	2	4	6	0,07
I_8	–	–	–	–	–	–	–		I_9	I_{10}	I_{11}	I_{12}	I_{13}	I_{14}	–	3	3	0,03
I_9	–	–	–	–	–	–	–	–		I_{10}	I_{12}	I_{13}	I_{14}	I_{14}	–	6	6	0,07
I_{10}	–	–	–	–	–	–	–	–	–		I_{10}	I_{10}	I_{10}	I_{14}	3	7	10	0,11
I_{11}	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		I_{11}	I_{11}	I_{14}	2	7	9	0,10
I_{12}	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		I_{12}	I_{14}	1	7	8	0,09
I_{13}	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		I_{14}	–	7	7	0,08
I_{14}	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		–	12	12	0,14
Разом	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	87	1

Примітка: * – у матриці представлена усереднена інформація за результатами експертного опитування щодо індикаторів, назви яких відповідають назвам індикаторів табл. 1.

Джерело: сформовано за результатами експертного опитування.

Таблиця 3

Основні індикатори діагностики професійної й особистісної компетентності відділу управління персоналом ДП «Новатор» у мотиваційній сфері

№ з/п	Індикатор	Ідентифікатори індикаторів	Коефіцієнти вагомості індикаторів	Ідентифікування фактичних значень індикаторів критеріальним	
				1 – відповідає критеріям	0 – не відповідає критеріям
1	2	3	4	5	6
1	Наявність практичного досвіду впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на цьому або іншому підприємстві	I_1	0,15	–	0
2	Грунтовна обізнаність із інноваційними технологіями мотивування персоналу	I_2	0,05	–	0
3	Системний підхід до виконання посадових обов'язків, уміння визначати пріоритети	I_3	0,01	1	–
4	Організаторські здібності, використання інноваційних технологій управління	I_4	0,05	–	0

1	2	3	4	5	6
5	Уміння вирішувати конфлікти	I_5	0,02	1	-
6	Почуття особистої відповідальності за доручену справу	I_6	0,02	1	-
7	Уміння формувати і забезпечувати у команді та колективі сприятливий соціально-психологічний клімат	I_7	0,07	1	0
8	Авторитетність, повага з боку клієнтів, підлеглих і партнерів	I_8	0,03	1	0
9	Високий мотиваційний рівень	I_9	0,07	-	0
10	Орієнтація на результат	I_{10}	0,11	-	0
11	Задоволеність працівників змістом і характером роботи	I_{11}	0,10	-	0
12	Забезпечення в компанії можливості професійного та особистісного розвитку	I_{12}	0,09	-	0
13	Ототожнення працівників із місією, візією, цілями та брендом компанії	I_{13}	0,08	-	0
14	Рівень плинності кадрів у порівнянні із середньогалузевими значеннями	I_{14}	0,14	1	-

Джерело: розраховано автором.

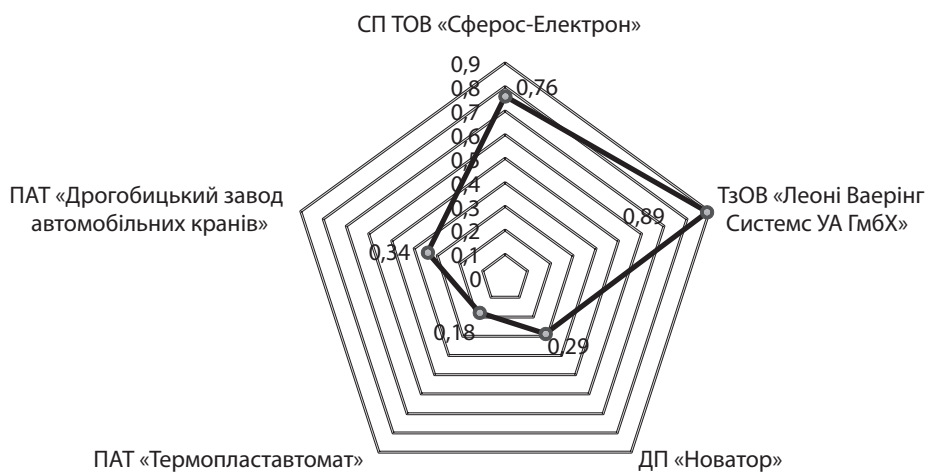


Рис. 2. Інтегральний рівень професійної й особистісної компетентності відділу управління персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств у мотиваційній сфері

Джерело: розраховано автором.

не надто розвинутою і найчастіше застарілою. Кардинально інша ситуація спостерігається у суб'єктів господарювання сфери машинобудування, які є або іноземними, або спільними підприємствами з іноземним капіталом.

ВИСНОВКИ

Удосконалений метод діагностики компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері, що, на відміну від наявних, базується на розрахунку сукупності «вхідних» і «вихідних» індикаторів, дасть змогу ухвалювати управлінські рішення щодо вибору суб'єктів формуван-

ня і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах. Цей метод є доволі простим у застосуванні та його можна вважати важливим інструментом управління для керівників і власників вітчизняних підприємств машинобудування під час формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні полягати у виокремленні умов використання вдосконаленого методу діагностики компетентності HR-підрозділу в мотиваційній сфері. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Боярко І. М.** Оцінка інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання / І. М. Боярко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7 (85). – С. 90 – 99.
2. **Глушко О.** HR-аудит в компанії / О. Глушко // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 12. – С. 8 – 13.
3. **Городиська Н. А.** Метод оцінювання потенціалу інжинірингової діяльності машинобудівних підприємств / Н. А. Городиська // Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». – 2013. – Т. 18. – № 3/1. – С. 88 – 92.
4. **Исмагилов И. И.** Принятие решений при количественных и качественных критериях описания альтернатив / И. И. Исмагилов // Исследования по информатике. – 2003. – № 6. – С. 21 – 28.
5. **Мельник О. Г.** Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О. Г. Мельник. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 344 с.
6. **Нечипорук О. В.** Методика рейтингової оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств / О. В. Нечипорук // Коммунальное хозяйство городов. – 2007. – № 75. – С. 275 – 284.
7. **Осадчая С.** КРІ для кадрової служби / С. Осадчая [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/13988,0.html
8. **Тимощук М. Р.** Оцінювання потенціалу та планування соціально-економічного розвитку підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування) // М. Р. Тимощук. – Львів, 2008. – 24 с.

REFERENCES

- Boiarko, I. M. "Otsinka investytsiinoi pryvablyvosti sub'iekta hospodariuvannia" [Evaluation of investment attractiveness of the entity]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (85) (2008): 90-99.
- Glushko, O. "HR-audit v kompanii" [HR-audit of the company]. *Menedzher po personalu*, no. 12 (2008): 8-13.
- Horodyska, N. A. "Metod otsiniuvannia potentsialu inzhynirynhovoї diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv" [The method of evaluating the potential of engineering activity engineering enterprises]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, vol. 18, no. 3/1 (2013): 88-92.
- Ismagilov, I. I. "Priniatie resheniy pri kolichestvennykh i kachestvennykh kriteriiakh opisaniia alternativ" [Decision-making at the quantitative and qualitative criteria for describing alternatives]. *Issledovaniia po informatike*, no. 6 (2003): 21-28.
- Melnyk, O. H. *Systemy diahnostryky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsii ta instrumentarii* [Diagnostic systems of machine-building enterprises: policriterial concept and tools]. Lviv: Vyd-vo NU «Lvivska politekhnik», 2010.
- Nechyporuk, O. V. "Metodyka reitynhovoї otsinky investytsiinoi pryvablyvosti promyslovykh pidpriemstv" [Methods of rating of investment attractiveness of enterprises]. *Kommunalnoe khoziaistvo gorodov*, no. 75 (2007): 275-284.
- Osadchaia, S. "KPI dlia kadrovoy sluzhby" [KPI for the personnel department]. http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/13988,0.html
- Tymoshchuk, M. R. "Otsiniuvannia potentsialu ta planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv mashynobuduvannia" [Evaluation and planning of potential social and economic development of engineering enterprises]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2008.