

С. Ю. Савін,  
асистент, кафедра менеджменту та маркетингу,  
Херсонський національний технічний університет

## ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті на основі аналітичного узагальнення сучасних підходів до розуміння сутності мотиваційного потенціалу персоналу підприємства надано його визначення. Запропоновано алгоритм оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.*

*On the basis of an analytical synthesis of contemporary approaches to understanding of the nature of the motivational potential of the enterprise's staff given its definition. The algorithm for evaluating of the staff motivational potential is offered.*

*Ключові слова: мотиваційний потенціал персоналу підприємства, об'єкт впливу мотиваційного потенціалу, фактори впливу мотиваційного потенціалу, ефективність господарської діяльності, розвиток підприємства.*

### ВСТУП

У сучасній економічній науці поняття "мотиваційний потенціал персоналу підприємства" є досить новим і на сьогодні ще недостатньо дослідженим. Значна увага до мотиваційного потенціалу персоналу підприємства пов'язана, перш за все, з необхідністю підвищення ефективності бізнес-процесів за рахунок пошуку та реалізації резервів виробництва, спрямованих на активізацію трудової активності. Здійснювати пошук та реалізацію резервів мотиваційного характеру можна тільки за умови їхнього певного виміру та оцінювання. Тому проблема оцінювання мотиваційного потенціалу як складової частини загальної системи управління підприємством має вирішуватися як в площині уточнення змісту та економічної сутності самого поняття "мотиваційний потенціал персоналу підприємства", так і в площині його оцінювання з позиції впливу на рівень ефективності господарської діяльності підприємства та його розвитку.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Мета статті — визначити сутність поняття "мотиваційний потенціал персоналу підприємства" та у відповідності до його ролі в системі управ-

ління господарською діяльністю та розвитком підприємства запропонувати алгоритм оцінювання.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Поняття "мотиваційний потенціал персоналу підприємства" є близьким за своєю економічною природою до поняття "трудоий потенціал". Проте принципова відмінність трудового потенціалу від мотиваційного полягає в тому, що в основу трудового потенціалу покладено можливість персоналу до виконання певної роботи, а в основу мотиваційного потенціалу покладено бажання до виконання певної роботи. Очевидно, що наявність у персоналу певних професійних навичок, освітньо-кваліфікаційного рівня, вікової відповідності та інших якісних та кількісних трудових характеристик втраять будь-яку цінність для підприємства, якщо вони не будуть підкріплені бажанням персоналу сумлінно виконувати свої обов'язки.

Мотиваційний потенціал у межах конкурентоспроможного потенціалу можна розглядати як процес спонування колективу та окремих його членів до трудової активності, спрямованої на підтримку конкурентоспроможного потенціалу [2]. Проте такий підхід до визна-

чення мотиваційного потенціалу має деякі обмеження та суперечливості.

По-перше, мотиваційний потенціал, який розглядається як процес, суперечить самій природі потенціалу, який можна розглядати як ресурси або можливості. До того ж такий підхід дублює визначення мотивації, як процесу спонування до певних дій, а тому не дає чіткого розмежування категорій мотивація та мотиваційний потенціал. Така ситуація може ускладнити дослідження категорії мотиваційний потенціал та призвести до викривлення одержаних результатів і невірних висновків.

По-друге, мотиваційний потенціал, який розглядається тільки як підтримка конкурентоспроможного потенціалу, обмежує напрями його удосконалення, оскільки не враховує розвиток підприємства. В свою чергу, розвиток підприємства зумовлює і відповідний розвиток мотиваційного потенціалу.

Існують підходи у вітчизняному науковому доробку, в яких мотиваційний потенціал розглядається як здатність працівника до зворотної реакції на мотиваційний вплив, що спрямований на визначену частину або на всю його мотиваційну сферу [3]. При цьому не уточнюється, що саме слід розуміти під мотиваційною сферою або під її визначеною частиною, а тому сутність визначення зводиться до формули "мотиваційний потенціал заради мотивації". Основний акцент у своїх дослідженнях Кулійчук В.І. робить на можливості підвищення за рахунок мотиваційного потенціалу персоналу рівня якості праці персоналу. Хоча виникає питання щодо кількісних показників виміру результатів праці, а також інших складових потенціалу підприємства. Наприклад, на інноваційний потенціал значною мірою буде впливати вмотивованість до більш повної реалізації знань й умінь.

Деяко спрощеним є розуміння, що мотиваційний потенціал означає мати вмотивованих працівників, орієнтованих на досягнення цілей організації [7]. Таке визначення не містить в собі об'єкт мотиваційного потенціалу, який потребує певного впливу. Знеособленість об'єкта впливу робить таке визначення недовимим у питаннях управління мотиваційним потенціалом.

Узагальнюючи властивості категорій "мотивація", "потенціал" та беручи до уваги процес розвитку підприємства, який ці категорії забезпечують, перебуваючи у гармонійному, нерозривному зв'язку, можна дати наступне визначення мотиваційного потенціалу: мотиваційний потенціал персоналу підприємства — це наявні та приховані можливості персоналу підприємства до активізації діяльності, спрямованої на забезпечення зростання міри ефектив-

ності господарської діяльності у певний період часу.

З точки зору управління мотиваційним потенціалом доцільно виділення основних його компонентів в залежності від об'єкта та факторів впливу.

Під об'єктом мотиваційного потенціалу персоналу слід розуміти окремого працівника в межах трудового колективу, якому притаманна наявність системи внутрішніх біосоціальних потреб, які зумовлюють його економічну поведінку. Під факторами мотивації слід розуміти зовнішні фактори мотивації персоналу, які утворюються і існують поза психофізіологічними межами працівника (умови та середовище): економічні й соціально-політичні умови, фінансова й податкова політика, законодавчо-правові умови, продуктивне середовище, житлово-побутові й сімейні умови, духовне середовище й ін.

З таких позицій доцільно компоненти трудового потенціалу персоналу згрупувати за принципом відповідності об'єкта та факторам впливу (табл. 1). У таблиці наведені компоненти, характерні для більшості підприємств промисловості України. Така класифікація дозволяє доцільно розподілити функції керівництва щодо дослідження та забезпечення зростання мотиваційного потенціалу. Так, відносно до об'єкта мотиваційного потенціалу, функція керівництва буде полягати у дослідженні його характеристик та визначення зворотної реакції на певні управлінські заходи (пасивні дії). Щодо факторів впливу, то керівництво має можливість частково їх формувати, коригувати, бюджетувати та таке інше (активні дії). Також до факторів впливу відносяться і ті умови, які створюються на вищих, ніж підприємство, рівнях економічних систем, а тому керівництво використовує їх як обов'язкові норми та нормативи, з якими повинні бути узгоджені всі внутрішні управлінські рішення. Наведена класифікація компонентів не є вичерпною і може доповнюватись в залежності від особливостей галузі, етапу соціально-економічного розвитку, особливостей соціально-економічного регіонального розвитку.

Об'єкти впливу не можуть бути змінені у короткостроковому періоді, оскільки закріплені у свідомості на рівні стереотипів. Зміна стереотипів, які формуються роками, потребує багато часу та певного досвіду, який не відповідає існуючим стереотипам, а тому здатний створити нову платформу сприйняття дійсності у працівника.

Фактори впливу на рівні підприємства є найбільш мобільним компонентом мотиваційного потенціалу. Саме завдяки ним, формується множина певних досягнень та резуль-

Таблиця 1. Класифікація компонентів мотиваційного потенціалу персоналу

Класифікаційна ознака	Компоненти мотиваційного потенціалу персоналу
Об'єкт впливу	Творчість, установки, інтереси, ціннісні орієнтації, менталітет, особисті цілі
Фактори впливу на рівні підприємства	Можливості одержання матеріальної винагороди, Можливості кар'єрного росту, соціальний капітал
Фактори впливу на вищих економічних рівнях	Соціально-політичні умови, податкова політика, освітні можливості, законодавчо-правові умови, пенсійна політика.

татів, який трансформується у досвід трудового колективу та окремого працівника і дозволяє прискорювати процеси зміни стереотипів у економічній поведінці працівників, надаючи їм певного напрямку та швидкості.

Оскільки, фактори мотиваційного впливу дають можливість структурувати мотиваційний потенціал персоналу підприємства, виникає необхідність побудови алгоритму оцінки, який задовольняв би такі вимоги:

— був би достатньо універсальним для того, щоб бути використаним на різних підприємствах України;

— був би чітко структурованим і, таким чином, давав змогу повно та коректно характеризувати вплив мотиваційних факторів на визначення мотиваційного потенціалу;

— давав би можливість визначити напрями підвищення мотиваційного потенціалу;

— давав би змогу підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень щодо здійснення мотиваційної політики підприємства.

Виходячи з вищевказаних вимог, назвемо завдання, що мають бути вирішені у разі застосування алгоритму оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства:

— корегування мотиваційних цілей діяльності підприємства;

— здійснення комплексного аналізу факторів мотивації;

— обґрунтованість рішень щодо змін мотиваційної політики на підприємстві;

— діагностика персоналу підприємства як об'єкта мотиваційного потенціалу;

— забезпечення розвитку підприємства через поліпшення мотиваційного потенціалу підприємства.

Представлені вище вимоги до алгоритму оцінювання рівня мотиваційного потенціалу підприємств, а також його завдання визначили його логічну послідовність, яку можна представити у 8 етапів. Розглянемо детальніше етапи оцінювання мотиваційного потенціалу.

Етап 1. Показники ефективності господарської діяльності. Оскільки в представлено дослідженні мотиваційний потенціал розглядається з позицій підтримки ним розвитку підприємства, то основна ціль оцінювання мотиваційного потенціалу полягає у можливості визначення впливу мотиваційного потенціалу на по-

казники, що характеризують результат розвитку підприємства. Тому першим етапом в оцінюванні мотиваційного потенціалу є вибір показників, що характеризують результати розвитку промислових підприємств. Такими показниками можуть бути як традиційні показники ефективності господарської діяльності такі, наприклад, як рентабельність продукції, рентабельність виробництва [1] та інші, так і більш сучасні та адаптовані до нинішніх соціально-економічних реалій показники, такі як ефективність стратегії, ефективність політики [6], підвищення організованості підприємства, підвищення життєздатності підприємства [4], рівень адаптованості [5], підвищення конкурентоспроможності підприємства [2]. Однак розвиток має потрібну природу — спроможність до розвитку, процес і результат [4, с.176]. При цьому спроможність до розвитку через активізацію трудової активності та сам процес одержання певного результату через трудову активність можна розглядати як рівень мотиваційного потенціалу. Тоді мотиваційний потенціал, який здатен привести до певного розвитку, може бути представлений мірою узгодження його компонентів із кінцевим результатом розвитку. Слід зазначити, що розвиток може відбуватися і тоді, коли не відбувається змін показників господарської діяльності. Така ситуація можлива у разі поліпшення якісних показників, таких, наприклад, як зміна якості продукції, зміна якості внутрішніх процесів, зміна якості управління.

Етап 2. Формування підсистем показників, що характеризують компоненти мотиваційного потенціалу. Для того, щоб визначити рівень узгодженості компонентів мотиваційного потенціалу із результатами розвитку підприємства попередньо визначається зміст всіх компонентів мотиваційного потенціалу.

Етап 3. Розрахунок показників у підсистемі факторів мотиваційного впливу на вищих економічних рівнях. Фактори мотиваційного впливу на вищих економічних рівнях можна розглядати, як систему зовнішніх чинників, які виникають та діють незалежно від функціонування підприємства. Використовуючи методи, які дозволяють кількісно представити вплив чинників зовнішнього середовища на рівень мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, мож-

на побудувати у координатах груп чинників певний багатокутник, який би графічно відобразив таку такий вплив.

Етап 4. Розрахунок показників факторів мотиваційного впливу на рівні підприємства. Фактори мотиваційного впливу рівні підприємства можна розглядати як систему внутрішніх чинників підприємства, які утворюються внаслідок відповідних управлінських рішень та заходів. Використовуючи методи, які дозволяють кількісно представити вплив факторів мотивації мікрорівня на мотиваційний потенціал персоналу підприємства, можна побудувати у координатах груп чинників певний багатокутник, який графічно відобразив би такий вплив. Доцільно при цьому використовувати єдині принципи групування мотиваційних факторів на рівні підприємства та рівні вищих економічних систем. Це дозволить використовувати для них єдину систему координат для побудови багатокутника компоненти мотиваційних факторів. Представлення зазначених компонент у єдиній системі координат дає можливість аналізувати як рівень узгодженості між собою зазначених компонент в цілому, так і їхніх окремих груп зокрема.

Етап 5. Визначення характеристик об'єкта впливу (внутрішні біосоціальні потреби персоналу). На цьому етапі визначають характеристики об'єкта впливу мотиваційних факторів. Важливість цього етапу полягає в тому, що дія одних і тих же мотиваційних факторів буде різною, якщо об'єкти впливу матимуть різні характеристики. Тобто персонал різних підприємств може по-різному реагувати на одні і ті ж мотиваційні фактори, якщо біосоціальні потреби трудових колективів будуть відрізнятися. Характеристики об'єкта впливу також доцільно згрупувати за принципом, у відповідності до якого відбувалось групування мотиваційних факторів в етапах 3 та 4, що дозволить представити всі три компоненти мотиваційного потенціалу в єдиній системі координат, а це, в свою чергу, забезпечить можливість комплексного та системного дослідження всіх складових мотиваційного потенціалу.

Етапи 6 та 7. Побудова компонентного тривірневого багатокутника мотиваційного потенціалу та визначення напрямів поліпшення мотиваційного потенціалу.

На цьому етапі в залежності від кількості обраних груп мотиваційних факторів та характеристик об'єкта дослідження будуються вектори в одній системі координат. Кожна вісь відповідає певній групі факторів. З'єднуючи вершини векторів відповідних компонент, одержуємо багатокутник мотиваційного потенціалу. У

відповідності до кількості компонент мотиваційного потенціалу кількість багатокутників також буде становити три. Умовно можна говорити про три компонентні рівня мотиваційного потенціалу. Особливістю компонент "фактори мотиваційного впливу вищих економічних рівнів" та "характеристики об'єкта дослідження" є їхня відносна стабільність у часі та незалежність від дій керівництва підприємства. Тобто основна компонента, на яку може робити певний вплив керівництво, це компонента факторів мотиваційного впливу на рівні підприємства. Це означає, що багатокутники компонент "фактори мотиваційного впливу вищих економічних рівнів" та "характеристики об'єкта дослідження" утворюють область допустимих значень для компоненти "фактори мотиваційного впливу на рівні підприємства". У цій області вектори компоненти "фактори мотиваційного впливу на рівні підприємства" відіграють роль балансу, що графічно можна відобразити, розташувавши вершини векторів компоненти "фактори мотиваційного впливу на рівні підприємства" у точках, що відповідають середньоарифметичним значенням довжини векторів по кожній вісі, так звані нормовані вектори. Одержаний у такий спосіб нормований багатокутник компоненти "фактори мотиваційного впливу на рівні підприємства" порівнюється із фактичними векторами багатокутника цієї ж компоненти, що дозволяє визначити напрями поліпшення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства. Так, якщо фактичний вектор перевищує нормований за довжиною, то це означає, що за аналізованою групою факторів має місце необґрунтоване завищення ресурсів підприємства на забезпечення невіривданого високого мотиваційного потенціалу. І навпаки, якщо фактичний вектор коротший за нормований, то це означає, що в цьому напрямі мотиваційній роботі приділяється недостатньо уваги і виділяється недостатньо ресурсів.

Етап 8. Розробка напрямів активізації трудової діяльності на промислових підприємствах. В залежності від визначених напрямів підвищення мотиваційного потенціалу розробляються управлінські заходи, спрямовані на поліпшення мотиваційної політики та розвитку підприємства.

Для визначення впливу мотиваційного потенціалу на розвиток підприємства в цілому доцільно провести аналіз його окремих компонент.

## ВИСНОВКИ

Розвиток мотиваційного потенціалу підприємства породжує синергизм господарювання — ефект об'єд-

нання творчих потенціалів професійних, керівників і безпосередніх учасників виробничого процесу. Цей ефект проявляється в підвищенні працездатності персоналу, якості й конкурентоспроможності продукції, ефективності й гнучкості виробництва. Запропоноване в статті визначення мотиваційного потенціалу є більш ширшим за існуючі, оскільки враховує результативну та ресурсну концепції одночасно. Так, з одного боку, подання потенціалу як можливості персоналу до активізації діяльності, що в процесі функціонування підприємства є організаційним ресурсом, свідчить про ресурсний аспект визначення. З іншого боку, результатний аспект у визначенні відображений спрямованістю на забезпечення зростання міри ефективності господарської діяльності у певний період часу, яка характеризує розвиток підприємства і є бажаним результатом. Представлений алгоритм визначення рівня мотиваційного потенціалу дозволяє враховувати його економічні та емоційно-фізіологічні складові, пов'язуючи їх із впливом на результати господарської діяльності підприємства та його подальшого розвитку.

## Література:

1. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: монография. — Х.: Издательский Дом "ИНЖЭК", 2003. — 184 с.
2. Воронкова А.Е. та ін. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс. — К.: Техніка, 2000. — 152 с.
3. Кулійчук В.І. Мотивація підвищення трудового потенціалу верстатників: дис. ... канд. наук: 08.09.01. — 2005.
4. Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: монографія. — Луганськ: Глобус, 2010. — 512 с.
5. Савіна Г.Г. До питання адаптивного функціонування виробничих систем у контексті їх соціально-економічного розвитку // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. — Донецьк: ДонНУ, 2007. — С. 925—927.
6. Савіна Г.Г. Методологія та практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості. — Херсон: Херсонський державний технічний університет, 2004. — 320 с.
7. Стахів О. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, його моніторинг і застосування в контексті реалізації вимог стандарту ISO 9001 / О. Стахів // Україна: аспекти праці. — 2007. — № 8. — С. 42—50.

Стаття надійшла до редакції 08.02.2011 р.