

## Сутність та особливості оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу промислових підприємств

Климчук А.О.

кандидат економічних наук,  
докторант кафедри міжнародних економічних відносин  
Хмельницького національного університету

Стаття присвячена визначенню сутності та дослідженню особливостей мотиваційного потенціалу персоналу промислового підприємства. Автором розкрито сутність та зміст понять «мотивація» та «мотиваційний потенціал». Розглянуто фактори та структурні елементи мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, а також сформовано алгоритм оцінювання мотиваційного потенціалу. Запропоновано використовувати сукупність показників, що характеризують кількісне оцінювання кожної складової мотиваційного потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** мотиваційний потенціал підприємств, мотивація, фактори впливу, алгоритм оцінки, коефіцієнти оцінки, складові мотиваційного потенціалу.

Климчук А.О. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНИВАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена определению сущности и исследованию особенностей мотивационного потенциала персонала промышленного предприятия. Автором раскрыта сущность и содержание понятий «мотивация» и «мотивационный потенциал». Рассмотрены факторы и структурные элементы мотивационного потенциала персонала предприятия, а также сформирован алгоритм оценки мотивационного потенциала. Предложено использовать совокупность показателей, характеризующих количественное оценивание каждой составляющей мотивационного потенциала предприятия.

**Ключевые слова:** мотивационный потенциал предприятий, мотивация, факторы влияния, алгоритм оценки, коэффициенты оценки, составляющие мотивационного потенциала.

Klymchuk A.O. THE ESSENCE AND FEATURES OF PERSONNEL MOTIVATIONAL POTENTIAL EVALUATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article is devoted to the nature definition and characteristics research of motivational personnel potential of industrial enterprises. The author reveals the essence and meaning of «motivation» and «motivational potential». The factors and structural elements of the motivational potential personnel and evaluation algorithm of motivational potential are formed. A set of indicators of the quantitative assessment of each component of the motivational potential of enterprise are proposed to use.

**Keywords:** motivational potential of enterprise, motivation, influence, estimation algorithm, coefficient of assessment, motivational potential components.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах економічної нестабільності, проникнення на вітчизняні ринки зарубіжних товаровиробників, оснащених передовими технологіями, проблеми вітчизняних промислових підприємств, які перебувають і без того у скрутному становищі, мають бути цілком визначені з метою їх подальшого вирішення. Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства з метою забезпечення його довгострокового економічного зростання є ефективне використання та безперервне нарощування мотиваційного потенціалу персоналу на промисловому підприємстві. Вирішення проблем підвищення ефективності діяльності підприємства з подальшим збереженням його конкурентоспроможності можливо

лише за рахунок комплексу заходів, спрямованих на підвищення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства як в масштабах галузі, так і держави в цілому. У зв'язку з цим, в коло найбільш значимих і пріоритетних завдань входять проблеми аналізу та оцінки мотиваційного потенціалу персоналу на основі уточнення змісту та економічної сутності самого поняття «мотиваційний потенціал персоналу підприємства», а також формування адекватних сучасним умовам напрямів його підвищення, що, у свою чергу, забезпечить перехід до комплексних, якісних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні вагомий науковий внесок у дослідження понять «мотивація» та «мотиваційний потенціал» зробили такі науковці: Г.С. Ата-

манчук Д.П. Богиня, О.В. Бойко, І.П. Булеєв, В.А. Дятлова, О.О. Клокара, А.М. Колот, В.М. Нижник, А.М. Ревва, М.В. Семикіна, Л.П. Червінська та інші, проте у багатьох працях дослідження обмежуються розглядом мотиваційного потенціалу тільки з точки зору працівника, менеджера чи власності підприємства, тому дана проблематика є досить актуальною та потребує подальшого вирішення.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення сутності поняття «мотиваційний потенціал персоналу підприємства» за допомогою його аналізу та оцінки.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація, будучи процесом реалізації причинно-наслідкових зв'язків між властивими суб'єкту потребами (їх актуалізація) і конкретними діями, здійснюється в напрямі задоволення цих потреб. Процес мотивації можна умовно розділити на три етапи [1]:

- визначення засобів задоволення найбільш активних потреб, формування мети діяльності;

- активізація потреб у зв'язку із змінами їх структури, пріоритетності, появи нових потреб;

- вибір шляхів реалізації мети діяльності.

Разом з тим, питання, пов'язані із визначенням поняття «мотиваційний потенціал персоналу підприємства» є близькими за своєю економічною сутністю до поняття «трудова потенціал». Незважаючи на те, що в науковій економічній літературі спостерігається отождолення або злиття цих двох понять, принциповою відмінністю трудового потенціалу від мотиваційного є те, що в основу трудового потенціалу покладено спроможність персоналу до виконання певної роботи, а основою мотиваційного потенціалу є бажання до виконання певної роботи.

Якщо персонал підприємства не виявлятиме бажання сумлінно виконувати поставлені перед ними завдання та обов'язки, то наявність у працівників певних професійних навичок, здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня, вікової відповідності та інших якісних та кількісних трудових характеристик втрапить будь-яку цінність для промислового підприємства.

Існують судження, відповідно до яких мотиваційний потенціал персоналу, що є структурним елементом конкурентного потенціалу підприємства, можливо розглядати як процес спонукання колективу та окремих його членів до трудової активності, спрямованої на ефективне використання конкурентного потенціалу [2, с. 86]. Водночас у використанні такого під-

ходу до визначення мотиваційного потенціалу існують деякі обмеження та суперечливості. По-перше, трактування мотиваційного потенціалу як процесу суперечить самій природі потенціалу, оскільки, насамперед, його розглядають як ресурси або можливості. Разом із тим відбувається злиття мотиваційного потенціалу та мотивації, яка визначається як процес спонукання до певних дій, що унеможливає здійснення чіткого розмежування понять «мотивація» та «мотиваційний потенціал».

Водночас розгляд мотиваційного потенціалу лише як підтримки конкурентного потенціалу, вносить обмеження у формування напрямів його удосконалення, оскільки не враховує перспективи розвитку підприємства. У свою чергу, розвиток підприємства сприяє належному розвитку мотиваційного потенціалу.

Підхід щодо розуміння мотиваційного потенціалу як вміння мати вмотивованих працівників, орієнтованих на досягнення цілей підприємства, в деякій мірі спрощує вирішення окресленої проблематики нашого дослідження [3]. Таке формулювання не містить у собі об'єкт мотиваційного потенціалу, для якого необхідною є наявність певного впливу, що робить таке визначення надієвим у вирішенні питань управління мотиваційним потенціалом підприємства.

При дослідженні сутності поняття мотиваційного потенціалу персоналу підприємства досить важливо виділити структурні елементи, котрі формуються із наступних стимулів [4; 5]: матеріальні стимули; моральні стимули; стимули професійно-кваліфікаційного розвитку працівників; стимули сприятливих умов праці; стимули соціальної гармонії та психологічного клімату в колективі.

Водночас відкритим залишається питання виявлення факторів, що впливають на мотиваційний потенціал персоналу на рівні підприємства, що сприяє формуванню множини певних досягнень та результатів, які втілюються у досвід колективу чи окремого працівника і дозволяють активізувати процеси зміни стереотипів у поведінці працівників, наділяючи їх певним напрямом та швидкістю [6, с. 62].

Підприємство, будучи забезпеченим мотиваційними ресурсами, здійснює комплекс стимулюючих впливів на працівника. У свою чергу, відчуваючи вплив з боку підприємства, працівник здійснює аналіз та зіставлення його з наявними особистісними мотивами та інтересами. На основі такого зіставлення працівник активізує (деактивує) свої компетенції повністю або частково.

Виходячи з того, що інтереси й мотиви не перебувають під впливом стимулів, працівник деактивує свої компетенції, що унеможливує задоволення потреб. У випадку відчуття цінності факторів мотивації працівник може активізувати свої компетенції, що призводить до якісних і своєчасних виробничо-функціональних дій індивідуума. Із цього випливає, що за умов чутливості працівника до зовнішніх впливів (і узгодженні їх з інтересами й мотивами) відбувається повне або часткове досягнення цілей працівника.

Оскільки фактори мотивації дають можливість здійснити структурування мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, виникає необхідність побудови алгоритму оцінки, здатного задовольнити такі вимоги [6, с. 64-67]:

– можливість підвищення та обґрунтованості управлінських рішень щодо здійснення мотиваційної політики підприємства;

– забезпечення в повній мірі універсальності мотиваційного потенціалу персоналу для того, щоб бути використаним на різних підприємствах України;

– можливість визначення напрямів підвищення мотиваційного потенціалу;

– чітка структурованість мотиваційного потенціалу персоналу і, таким чином, забезпечення повної та коректної характеристики впливу мотиваційних факторів на визначення мотиваційного потенціалу.

Виходячи із вищезазначених вимог, у разі застосування алгоритму оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства необхідним є вирішення сформованих завдань:

– коригування цілей мотивації персоналу підприємства;

– здійснення комплексного аналізу факторів мотивації;

– обґрунтованість рішень щодо зміни політики мотивації персоналу підприємства;

Таблиця 1

**Показники використання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства у розрізі його складових [3; 4; 5]**

<b>Оцінювання складових мотиваційного потенціалу підприємства</b>	<b>Показники</b>
Оцінювання моральних стимулів персоналу <b>ІМРС</b>	– Коефіцієнт визнання професійних заслуг працівників підприємства – Коефіцієнт публічного визнання персоналу підприємства
Оцінювання психологічного та соціального клімату в колективі <b>ІСПК</b>	– Коефіцієнт профілактики захворювань працівників підприємства – Коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили – Коефіцієнт стабільності кадрів підприємства – Коефіцієнт забезпечення працівників житлом у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили – Коефіцієнт дисципліни праці
Оцінювання матеріальних стимулів персоналу <b>ІМС</b>	– Коефіцієнт, що відображає питому вагу заохочувальних та компенсаційних виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства – Коефіцієнт своєчасності виплати заробітної плати працівникам підприємства – Коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на оплату праці персоналу у структурі доходів підприємства – Коефіцієнт, що відображає питому вагу преміальних виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства
Оцінювання умов праці персоналу <b>ІУП</b>	– Коефіцієнт користування привілеями гнучкого місця та графіку роботи – Коефіцієнт відповідності умов праці персоналу санітарно-гігієнічним нормам
Оцінювання стимулів професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу <b>ІПКР</b>	– Коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на професійну підготовку працівників у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили – Коефіцієнт планування ділової кар'єри працівників підприємства

– діагностика персоналу підприємства як об'єкта мотиваційного потенціалу;

– забезпечення довгострокового розвитку підприємства шляхом удосконалення мотиваційного потенціалу підприємства.

Разом із тим питання, пов'язані із визначенням показників, що оцінюють рівень використання мотиваційного потенціалу підприємства, можна розкрити та наочно зобразити у вигляді таблиці 1.

Для визначення впливу мотиваційного потенціалу персоналу на розвиток підприємства в цілому доцільно проводити аналіз його окремих компонентів.

Водночас досвід управління персоналом вітчизняних підприємств показує, що на сьогодні рівень використання мотиваційного потенціалу є незначним, що обумовлюється цілим спектром проблем, серед яких основними є: недосконалість побудованої системи управління на підприємстві та наявність обставин, що не завжди залежні від керівників підприємств (до прикладу, політична, економічна чи соціальна нестабільність).

Варто зазначити, що в умовах функціонування підприємств у непередбачуваному та жорсткому конкурентному середовищі, для керівників підприємств важливим є з'ясування не лише рівня мотиваційних можливостей, якими вони володіють, але й дослідження ймовірного впливу складових мотиваційного

потенціалу підприємства на результати його діяльності.

**Висновки з цього дослідження.** Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що запропоноване визначення мотиваційного потенціалу персоналу є більш ширшим за існуючі, оскільки враховує результативну та ресурсну концепції одночасно. Свідченням використання ресурсного підходу є визначення потенціалу як спроможності персоналу до активізації діяльності, що в процесі функціонування підприємства є організаційним ресурсом. Водночас результативний аспект щодо визначення даного поняття відображається у вигляді зростання міри ефективності господарської діяльності у певний проміжок часу, яка визначає перспективи розвитку підприємства і спрямована на досягнення бажаного результату.

Разом із тим у статті представлені фактори впливу на мотиваційний потенціал, а також алгоритм визначення рівня мотиваційного потенціалу персоналу, які дадуть змогу врахувати його економічні та емоційно-фізіологічні складові. Автором запропоновано використовувати показники оцінювання мотиваційного потенціалу підприємства у розрізі його складових, які дадуть змогу в повному обсязі дослідити матеріальні та нематеріальні складові використання мотиваційного потенціалу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Булеєв І.П. Мотиваційний потенціал власності та його використання на підприємствах / І.П. Булеєв, А.М. Ревва, Г.С. Атаманчук // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 27-30.
2. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс. – К. : Техніка, 2000. – 152 с.
3. Кузьмін О.Є. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства / О.Є. Кузьмін, В.Б. Горбань // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 8(122). – С. 202-212.
4. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин / Д.М. Прусс // Менеджер : Вісник Донецького держ. ун-ту управління / засн. Донецька державна академія управління, гол. редакц. колегії О.С. Поважний. – Донецьк. – 2008. – № 4(46). – С. 171-179.
5. 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.
6. Червінська Л.П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті : [монографія] / Л.П. Червінська. – К. : Правда Ярославичів, 1998. – 254 с.