

УДК 331.101.3

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук, ВЕЛИЧКО Я.И., ассистент,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

УСТАНОВЛЕНИЕ СУЩНОСТИ И СОСТАВА МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В данной статье рассматриваются основные подходы к определению сущности и состава мотивационного потенциала предприятия. Целью исследования является установление сущности, элементов и характеристик мотивационного потенциала, а также формулирование основного подхода к определению уровня мотивационного потенциала предприятия. В работе использованы методы логического и сравнительного анализа, метод обобщения, проблемно-аналитический подход, позволившие определить ключевые параметры мотивационного потенциала предприятия, возможные направления его исследования. В качестве основного результата работы предлагается трактовка сущности мотивационного потенциала предприятия как обобщающей динамической характеристики внутренних ресурсов предприятия и усилий их оптимального использования при реализации функции мотивирования. Развита структурная декомпозиция мотивационного потенциала предприятия путем выделения его составляющих на ресурсном (мотивационный инструментарий, мотивирующий аппарат управления, материальные и нематериальные ресурсы мотивирования) и аспектном уровнях. Предполагается, что численная оценка потенциалов на каждом уровне позволит провести оценку мотивационного потенциала всего предприятия и станет основой для разработки соответствующих управленческих решений с целью реализации функции мотивирования.

Результаты работы могут быть использованы в качестве рекомендаций для оценки мотивационного потенциала предприятия, что будет способствовать определению стратегически важных аспектов управления персоналом на основе сочетания возможности и готовности работников и руководства предприятия к взаимному согласованию целей, интересов, основных методов управления.

Ключевые слова: мотивация, потенциал, мотивационный потенциал предприятия, ресурсы.

КРИВОРУЧКО О.М., докт. экон. наук, ВЕЛИЧКО Я.І., асистент,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА СКЛАДУ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглядаються основні підходи до визначення сутності та складу мотиваційного потенціалу підприємства. Метою дослідження є встановлення сутності, елементів і характеристик мотиваційного потенціалу, а також формулювання основного підходу до визначення рівня мотиваційного потенціалу підприємства. У роботі

використані методи логічного та порівняльного аналізу, метод узагальнення, проблемно-аналітичний підхід, що дозволили визначити ключові параметри мотиваційного потенціалу підприємства, можливі напрями його дослідження. Як основний результат роботи пропонується тлумачення сутності мотиваційного потенціалу підприємства як узагальнювальної динамічної характеристики внутрішніх ресурсів підприємства й зусиль їх оптимального використання у процесі реалізації функції мотивування. Розвинена структурна декомпозиція мотиваційного потенціалу підприємства шляхом відокремлення його складників на ресурсному (мотиваційний інструментарій, мотивуючий апарат управління, матеріальні та нематеріальні ресурси мотивування) й аспектному рівнях. Передбачається, що чисельна оцінка потенціалів на кожному рівні дозволить провести оцінювання мотиваційного потенціалу всього підприємства і стане підставою для розроблення відповідних управлінських рішень з метою реалізації функції мотивування.

Результати роботи можуть бути використані як рекомендації для оцінювання мотиваційного потенціалу підприємства, що сприятиме визначенню стратегічно важливих аспектів управління персоналом на основі поєднання можливості й готовності працівників і керівництва підприємства до взаємного погодження цілей, інтересів, основних методів управління.

Ключові слова: мотивація, потенціал, мотиваційний потенціал підприємства, ресурси.

O. KRYVORUCHKO, D. Sc. (Econ.), Ya. VELICHKO, Assistant,
Kharkiv National Automobile and Highway University

DETERMINING THE ESSENCE AND COMPOSITION OF THE MOTIVATIONAL POTENTIAL OF A COMPANY

Abstract. *The main approaches to determining the essence and composition of the motivational potential of the company have been considered in the article. The study aims to determine the essence, characteristics and elements of the motivational potential and to formulate the main approach to determining the level of motivational potential of a company. The methods of logic and comparative analysis, the method of generalization, problem-analytical approach have been used in the work. They allowed defining key parameters of motivational potential of a company, the possible areas of its study. The interpretation of the essence of the motivational potential of a company as generalizing dynamic characteristic of internal enterprise resources and efforts for their optimal use by realiation of motivation function has been proposed as the main result of the work. Structural decomposition of motivational potential of an enterprise has been developed by determining its components at the resource level (motivational tools, motivating management personnel, tangible and intangible resources of motivation) and at the aspect level. The Numerical assessment of potentials at each level is assumed to enable assessing the motivational potential of the entire enterprise and become the basis for developing appropriate management decisions to implement the function of motivation.*

The results of the work can be used as recommendations for assessing the motivational potential of an enterprise, which will help determine the strategic aspects of personnel management through a combination of capabilities and readiness of employees and management of the enterprise for mutual harmonization of goals, interests and main management methods.

Key words: *motivation, potential, motivational potential of an enterprise, resources.*

Постановка проблемы. Для построения прогнозов и разработки стратегий мотивирования, составления планов, принятия эффективных управленческих решений необходимо располагать объективной информацией о состоянии и тенденциях развития мотивационного потенциала. В литературе и практической деятельности различают мотивационный потенциал работника, работы, предприятия или организации. Эти три понятия имеют разноплановый, но взаимообуславливающий и взаимопроникающий характер.

Понятие «мотивационный потенциал работника» чаще всего используется для учета свойств его мотивационной структуры [1–6]. При этом под ним понимают социально-психологические ресурсы индивида, являющиеся частью мотивационного ядра персонала предприятия, отражающие совокупность мотивов трудового поведения работника в процессе реализации его трудового потенциала [5]. По мнению О.В. Стахова мотивационный потенциал характеризует готовность работника к максимальной трудовой отдаче, развитие конкурентоспособности, реализацию в работе приобретенных знаний, способностей, умений, навыков и отражает степень удовлетворенности мотивационных потребностей работника. Чем выше значение мотивационного потенциала, тем больше удовлетворенность мотивационных потребностей работающих и эффективнее для предприятия может быть их работа. Мотивационный потенциал работников определяется суммированием степени удовлетворенности всех мотивационных потребностей [6].

Рассмотрение мотивационного потенциала работы содержит в своей основе концепцию мотивационных характеристик работы Р. Хекмана и Г. Олдхема. Они предположили, что пять основных параметров работы (разнообразие учений, идентичность задания, важность задания, автономия обратной связи) влияют на поведение и установки сотрудников, вызывая у работающего необходимые психические состояния для достижения желательных личных и производственных результатов, то есть для повышения мотивации, качества и удовлетворенности работой, снижения уровня текучести. В данном случае результат численной оценки мотивационного потенциала работы показывает, насколько работник мотивирован ею.

Однако, учитывая сложившееся существенное влияние изменчивости и неопределенности рыночной среды на результаты произ-

водственно-хозяйственной деятельности предприятий, многие руководители столкнулись с проблемой поиска дополнительных возможностей развития организаций. В связи с этим внимание ученых сосредоточилось на исследовании мотивационного потенциала предприятия, поскольку именно он определяет возможности предприятия влиять на поведение работников с целью удовлетворения их потребностей и направления усилий, умений и навыков на эффективное достижение целей организации. Поэтому именно изучению мотивационного потенциала предприятия и посвящена данная статья. Представление о сущности потенциала предопределяет подход к его оценке, измерению и управлению. Отсюда возникает необходимость выделения понятия и основополагающих факторов, характеризующих мотивационный потенциал предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ литературных источников показывает, что взгляды большей части ученых, исследовавших проблематику мотивации (Д.П. Богини, О.В. Бойко, В.А. Дятлова, А.А. Клокар, А.М. Колот, М.В. Семикиной, В.В. Травина, Л.П. Червинской и др.), достаточно часто ограничиваются выделением только таких понятий, как мотивационный потенциал работника, менеджера или личности [1, 2]. Однако в современных условиях важным является исследование категории мотивационного потенциала организации. Вместе с тем следует отметить, что некоторые ученые [6, 7] в своих научных трудах сосредоточены на определении его сущности, однако эти подходы требуют дальнейшего исследования и совершенствования, особенно вопросы структурной декомпозиции мотивационного потенциала предприятия, особенности его формирования, развития и оценки.

Формулирование целей статьи. Цель статьи – определить сущность и состав мотивационного потенциала предприятия, а также сформулировать основной подход к определению его уровня. В работе использованы методы логического и сравнительного анализа, метод обобщения, позволившие определить ключевые параметры мотивационного потенциала предприятия и возможные направления его оценки.

Изложение основного материала исследования. Понятие «мотивационный потенциал» связано с происхождением его от латинского слова «potentia», прямой перевод которого – «возмож-

ность», «мощность», «скрытая сила». Само слово имеет двойное смысловое содержание: первое – это физическая характеристика – величина, характеризующая запас энергии тела, находящегося в данной точке поля; второе – в переносном смысле – степень мощности (скрытых возможностей) в каком-либо отношении [8].

В целом под мотивационным потенциалом предприятия некоторые авторы понимают экономическую категорию, которая определяет возможность предприятия влиять на поведение работников с целью удовлетворения их актуализированных потребностей и направление их усилий, навыков и умений в направлении наиболее эффективного достижения целей организации [9–11]. Это подтверждается структуризацией мотивационного потенциала предприятия, при которой его элементы формируются совокупностью материальных и нематериальных стимулов: материальных, моральных, стимулов профессионально-квалификационного развития работников, стимулов благоприятных условий труда, стимулов социальной гармонии и психологического климата в коллективе [9]. То есть мотивационный потенциал предприятия представляет собой лишь совокупность его возможностей по стимулированию работников для достижения установленных целей в материальной или нематериальной форме.

В работах [6, 12] предложено определять мотивационный потенциал предприятия в виде выявленных мотивационных потребностей работников и степени удовлетворенности выявленных потребностей. Выяснение потребностей персонала и измерения степени их удовлетворенности являются процедурами, необходимыми для выбора форм стимулирования, то есть предпосылкой для формирования и применения инструментов управления персоналом. Полученные данные являются информационной основой для применения отдельных методов и форм стимулирования, которые в совокупности образуют мотивационный потенциал предприятия. Представляя собой перечень возможных для использования средств активизации трудовой деятельности, мотивационный потенциал является характеристикой текущего состояния предприятия. При этом следует согласиться с мнением, что он одновременно выступает предпосылкой формирования будущих результатов и будущего состояния предприятия.

Другие авторы [13] предлагают рассматривать мотивационный потенциал предприятия как способность к согласованию своих интересов с интересами работников, задействованию знаний, способностей и умений работников, созданию эффективно работающих команд. При этом мотивационный потенциал предприятия характеризует

- возможности эффективного использования имеющихся у предприятия ресурсов;
- управляемость предприятия (результативность управленческих воздействий);
- его адаптационные возможности (быстроту и адекватность реакции на изменения внешней среды).

В данном подходе мотивационный потенциал предприятия представляют в единстве трех его составляющих: 1) эффективности существующей на предприятии институциональной структуры; 2) системы основных мотивационных установок; 3) уровня удовлетворения ожиданий работников [13].

Эффективность существующей на предприятии институциональной структуры включает в себя соответствие корпоративной культуры условиям и целям деятельности компании, соответствие формальных норм реально существующей корпоративной культуре, степень распространения оппортунистического поведения, соотношение формальных и неформальных лидеров и структур. При этом цели компании в процессе реализации функции мотивирования необходимо постоянно соотносить с целями работников с учетом возможности влияния на их мотивационный потенциал в будущем.

Система основных мотивационных установок группы характеризует степень разнообразия и иерархической значимости существующих в группе побуждений к результативной деятельности. Выявление индивидуальных мотиваций позволяет поймать сотрудника его же мотивами и предоставить возможности для их реализации, вооружить сотрудника мотивами, которых у него раньше не было, внушить способы поведения, имеющие субъективное значение (важность), воодушевить, стимулировать и т. п.

Уровень удовлетворения ожиданий работников характеризуется степенью отчуждения работников от процесса труда, оценкой работ-

никами альтернативных вариантов трудоустройства, оценкой объективности имеющихся проблем, оценкой имеющихся перспектив.

Однако при уточнении понятия мотивационного потенциала предприятия необходимо основываться на ресурсной позиции, которая отражает внутреннюю характеристику потенциала. Кроме того, следует учитывать способность предприятия осуществлять поиск дополнительных усилий, а также области перераспределения имеющихся сил, рассматривать изменение потенциала во времени – в результате саморазвития и под влиянием результатов преобразования; обеспечивать оптимальное сочетание ресурсов, имеющихся у предприятия в определенном количестве и качестве; учитывать ограничения, формируемые внешней средой; представить обобщенное описание всех отличительных признаков, качеств и черт потенциала [14].

На основании определенных положений под мотивационным потенциалом предприятия предлагается понимать обобщающую динамическую характеристику внутренних ресурсов предприятия и усилий их оптимального использования при реализации функции мотивирования. При этом предприятие осуществляет поиск скрытых или перераспределение имеющихся возможностей использования ресурсов путем их преобразования и (или) в результате саморазвития с учетом управляемости предприятия и его адаптационных возможностей на изменения внешней среды.

Необходимость введения мотивационного потенциала предприятия и его составляющих обусловлена насущным требованием разработки аппарата оценки применимости современных экономических подходов в практике деятельности предприятий. Оперативная численная оценка подобного потенциала позволит выявить скрытые резервы в развитии предприятий, а следовательно, увеличить отдачу персонала от более обоснованного применения передового инструментария.

Для выявления конкретного содержания мотивационного потенциала организации целесообразно применить проблемно-аналитический подход – представить иерархическую структуру составляющих потенциала. В этом случае на различных уровнях представления данная категория должна интегрировать все большее количество средств по мере детализации анализируемых проблем. В итоге получится некоторая пирамида, во главе которой будет нахо-

диться собственно мотивационный потенциал предприятия, а в основании – приемы, модели, алгоритмы и методы реализации функции мотивирования и постановки системы мотивирования в организации.

Мотивационный потенциал предприятия, характеризующий возможность применения различных мотивирующих ресурсов, в первую очередь должен являться интегральной характеристикой мотивационного ресурсного обеспечения предприятия. Иными словами, в укрупненном плане мотивационный потенциал предприятия является суммой инструментария, человеческих, материальных и нематериальных ресурсов, обеспечивающих деятельность по мотивированию работников предприятия.

Основываясь на методике оценки маркетингового потенциала предприятия [15], можно предположить, что функциональная зависимость мотивационного потенциала предприятия МП равна:

$$\text{МП} = f_l (\text{МП}_1, \text{МП}_2, \text{МП}_3, \text{МП}_4), \quad (1)$$

где МП₁ – потенциал мотивационного инструментария;

МП₂ – потенциал мотивационного персонала (человеческих ресурсов, реализующих функцию мотивирования в организации);

МП₃ – потенциал материальных ресурсов мотивирования персонала;

МП₄ – потенциал нематериальных ресурсов мотивирования персонала предприятия.

Обобщая вышеизложенное, на рис. 1 представлена взаимосвязь понятий, формирующих мотивационный потенциал предприятия.

Соотношение (1) определяет первый, наиболее крупный уровень представления мотивационного потенциала предприятия. Условно его можно назвать ресурсным уровнем потенциала.

Второй уровень, более детальный, может быть представлен различными аспектами отмеченных ресурсов.

В менеджменте инструменты мотивации представляют собой средства воздействия на сотрудников компании, при помощи которых можно добиться повышения эффективности их труда, а следовательно, и более высоких показателей, увеличения производительности, роста доходов компании, достижение ее стратегических целей.



Рис. 1. Мотивационный потенциал предприятия

В общем виде процесс мотивации труда можно представить в виде взаимоотношений между субъектом (кто совершает воздействие) и объектом мотивации (на что или кого направлено воздействие). При этом совокупность методов и способов совершения воздействия будут характеризовать объективную сторону процесса мотивации, а субъективную сторону – отношение того, кто совершает воздействие к полученному результату [16]. На основе вышеизложенного различными сторонами потенциала мотивационного инструментария являются субъектный, объектный, потенциалы субъективной и объективной стороны мотивационного инструментария.

Таким образом, на втором уровне потенциал мотивационного инструментария может быть представлен в виде функции:

$$МП_1 = f_{21}(МП_c, МП_o, МП_{cc}, МП_{oc}), \quad (2)$$

где MP_c , MP_o , MP_{cc} , MP_{oc} – соответственно субъективный, объективный, потенциалы субъективной и объективной стороны мотивационного инструментария.

Под потенциалом персонала (человеческих ресурсов) понимают явные и скрытые возможности и способности к эффективной деятельности в условиях современной организации, к развитию и адаптации к меняющимся условиям, что приводит к устойчивому развитию организации в долгосрочной перспективе [17].

Потенциал персонала является функцией потенциалов квалификации персонала ($P_{кв}$), опыта персонала ($P_{оп}$) и управленческой структуры (P_{yc}):

$$MP_2 = f_{22}(MP_{кв}, MP_{оп}, MP_{yc}). \quad (3)$$

Особенности персонала организации непосредственно влияют на уровень потенциала персонала организации и проявляются в составляющих его потенциалах. Элементами потенциала персонала организации являются естественный, личностный, трудовой, интеллектуальный, инновационный потенциалы. Каждый из этих элементов имеет свои характеристики. Так, например, интеллектуальный потенциал характеризуется уровнем знаний, стремлением и быстротой овладения ими, профессиональной компетентностью, желанием обмениваться знаниями, идеями и опытом, критическим складом ума, восприимчивостью к новому. При комплексной оценке потенциала персонала предприятия учитываются характеристики каждого из составляющих его элементов.

Потенциал материальных ресурсов, в свою очередь, может быть представлен в виде соотношения:

$$MP_3 = f_{23}(MP_{вр}, MP_{фр}), \quad (4)$$

где $MP_{вр}$ – потенциал вещественных мотивационных ресурсов;

$MP_{фр}$ – потенциал финансовых ресурсов для реализации функции мотивирования.

Потенциал нематериальных (например информационных) ресурсов на аспектном уровне следует представить в виде функциональной зависимости от потенциалов системного обеспечения и прикладных программ ($MP_{пп}$), работы с базами данных ($MP_{бд}$) и внешней связи ($MP_{вс}$):

$$МП_4 = f_{24}(МП_{пп}, МП_{бд}, МП_{вс}). \quad (5)$$

Численная оценка потенциалов на каждом уровне позволит провести оценку мотивационного потенциала всего предприятия и станет базой при разработке стратегии и тактики, а также реализации функции мотивирования.

Выводы. Таким образом, установлена сущность мотивационного потенциала предприятия, учитывающая наличие внутренних ресурсов предприятия и усилий их оптимального использования при реализации функции мотивирования. Выделены составляющие мотивационного потенциала предприятия на ресурсном (мотивационный инструментарий, мотивирующий аппарат управления, материальные и нематериальные ресурсы мотивирования) и аспектном уровнях.

Однако рассмотренные в статье уровни мотивационного потенциала предприятия являются достаточно укрупненными. Дальнейшие разработки по проблеме исследования должны быть направлены на выявление более детального уровня мотивационного потенциала предприятия, конкретизирующего, образованного конкретными приемами, методами и алгоритмами, наработанными в мировой и отечественной экономической теории и практике мотивирования.

Литература

1. Гагаринский А. В. Повышение мотивации работников предприятий путем определения отраслевых факторов роста производительности труда / А.В. Гагаринский // Науковедение. – Выпуск 6, ноябрь – декабрь 2013. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/114EVN613.pdf>.
2. Есенбекова Т.И. Оценка мотивационного потенциала работников промышленного предприятия // Современные направления теоретических и прикладных исследований '2013 : Материалы международной научно-практической конференции. – Одесса : КУПРИЕНКО. – 2013. – Вып. 1, Том 30. – С. 7–10.
3. Лукьянова Н. А. Мотивационный менеджмент : учеб. пособ. / Н. А. Лукьянова. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 106 с.
4. Макарова Т. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом /Т.А. Макарова, М.О. Олехнович // Трудовое право. – 2006. – № 2. – С. 73–82.

5. Мюллер Е.В. Особенности формирования системы мотивационных нормативов на промышленных предприятиях / Е.В. Мюллер, А.В. Гагаринский, Е.А. Беляев // Кадровик: Кадровый менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 124–129.

6. Стахів О. В. Оцінка мотивації праці персоналу (на прикладі промислових підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Ольга Володимирівна Стахів – К., 2010. – 17 с.

7. Стратегії управління системою мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин / Д.М. Прусс // Економічні інновації : зб. наук. пр. – Одеса : ІПРЕЕД НАН України. – 2009. – Вип. 38. – С. 169–178.

8. Бронникова Т.С. Развитие методологии формирования рыночного потенциала предприятия : монография / Т.С. Бронникова, В.В. Котрин. – Королёв, ФТА, 2012. – 134 с.

9. Горбань В. Б. Аналізування складових елементів мотиваційного потенціалу підприємств-суб'єктів господарської діяльності Львівської області / В. Б. Горбань // Наука й економіка. – 2012. – № 2 (26). – С. 151 – 159.

10. Колесникова О.С. Управление человеческими ресурсами: факторы эффективности /О.С. Колесникова, Е.П. Логвинова // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2014. – № 11. – С. 161–165.

11. Скурська В.А. Дослідження мотиваційної термінології / В.А. Скурська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 1 (17). – С. 111–116.

12. Васильчик С.В. Мотивація персоналу в системі безпеки підприємницької діяльності / С.В. Васильчик, Д. Г. Магомедрасупова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.17. – С. 155 – 159.

13. Евсюков С. Г. Институциональные аспекты диагностики хозяйственной деятельности компании : автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / С.Г. Евсюков – Москва, 2008. – 27 с.

14. Шинкаренко В.Г. Сучасне розуміння потенціалу підприємства / В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко, І.С. Пипенко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 18. – С. 47–58.

15. Попов Е.В. Потенциал маркетинга предприятия / Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 37–39.

16. Криворучко О.Н. Классификация методов мотивации труда / О.Н. Криворучко, Я.И. Кальчева // Экономика транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2005. – Вип. 9. – С. 28 – 36.

17. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации – Н. Хадасевич // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 1. – С. 7–11.

Рецензент: И. В. Федотова, канд. экон. наук, доц., ХНАДУ.