

УДК 331.101.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.31.0.133

ОЦЕНКА МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

ВЕЛИЧКО Я.И., ассистент, кафедра управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID [0000-0002-0754-9990](https://orcid.org/0000-0002-0754-9990)

Аннотация. Целью исследования является разработка методического подхода к оценке мотивационного потенциала работников предприятия и обоснование направлений его повышения на основе матричного метода. В качестве основного результата работы предлагается методический подход к оценке мотивационного потенциала работников по основным его составляющим (удовлетворенности работой и силе мотивации) с последующим выбором методов воздействия, исходя из ценностной ориентации работников. Результаты работы могут быть использованы для анализа различных характеристик мотивационного потенциала работников, обоснования предложений по формированию эффективной системы мотивации труда в организации.

Ключевые слова: мотивация, сила мотивации, удовлетворенность трудом, мотивационный потенциал работника, ценностная ориентация, матрица диагностики.

Постановка проблемы. Заинтересованность работников в достижении поставленных целей, особенности их трудового поведения, возможность соответствовать требованиям, предъявляемым рабочим местом к их отношению к труду – все это определяет мотивационный потенциал. Он представляет собой динамически устойчивую структуру мотивов трудовой деятельности работника, определяющую уровень его готовности к совершению мотивированных действий (поведения) при наличии необходимых организационных условий. Мотивационный потенциал характеризует уровень личностной мотивации работника, то есть какие мотивы побуждают его трудиться в конкретной организации, степень включенности в организацию, в которой находится его рабочее место, его ценностные ориентации, потребности, интересы в сфере трудовой деятельности. Чем выше значение мотивационного потенциала, тем больше удовлетворенность мотивационных потребностей работающих, тем эффективнее для предприятия может быть их работа. Это обуславливает необходимость проведения диагностики и оценки мотивационного потенциала работников предприятия. Грамот-

ное использование полученных результатов позволит не только повысить отдачу от сотрудников, но и даст возможность лучше понять их сильные и слабые стороны, сформировать действенный механизм мотивации.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ литературных источников [1–8] показывает, что, несмотря на значительное количество работ ученых, исследовавших проблематику мотивации работников, эти исследователи достаточно часто ограничиваются лишь выделением таких понятий, как мотивационный потенциал работника, менеджера или личности [1–7]; не рассматриваются механизмы их формирования, методы диагностики и оценки, выбор методов воздействия и т.д.

Е.Ю. Старкова [8] рассматривает сущность мотивационного потенциала персонала, определяет, какая информация может быть получена при проведении анализа его состояния, предлагает механизм формирования мотивационного потенциала работника, способствующей повышению эффективности управления человеческими ресурсами, но не уделяет должного внимания процессу оценки (методам, показателям, процедуре).

В работе А.П. Карпович [9] определена сущность, элементы и характеристики мотивационного потенциала работников, сформулирован основной подход к определению его уровня и предложен упрощенный алгоритм управления. Автор отмечает, что мотивационный потенциал обладает количественной и качественной характеристиками. При этом количественная характеристика формируется показателями затрат времени, необходимых для переориентации деятельности работников в актуальном для организации направлении. Качественная же характеристика может быть представлена предрасположенностью работника к реализации определенных видов работ, интересом к тем или иным видам деятельности, его реакцией на изменения, поведением в критических ситуациях. Качественную оценку уровня мотивационного потенциала А.П. Карпович предлагает проводить в балльной форме с использованием экспертного метода. Выделены четыре уровня мотивационного потенциала, характеризующие возможность и готовность работников и организации к взаимному согласованию целей и интересов. Однако не обозначено, каким образом определены эти уровни, шкала оценки, их границы, нет обоснования методов воз-

действия на мотивацию работников в зависимости от полученного уровня мотивационного потенциала.

В работе Е.В. Захарченко [10] предлагается определять мотивационный потенциал работников через анализ их мотивационной сферы по следующим показателям: разнообразие мотивов (отражает ограниченность или широту состава мотивов, входящих в мотивационную сферу работника), иерархия мотивов (отражает распределение мотивов в порядке их значимости для работника), сила мотивов (отражает относительную значимость каждого мотива в иерархии) и устойчивость мотивов (отражает изменение положения мотивов в иерархии в различных ситуациях). Однако в работе анализируется лишь мотивационная структура персонала, структура персонала по базовому типу отношения к труду и по базовому типу поведения. При этом не понятно, каким образом на этой основе делается вывод об уровне мотивационного потенциала работников, отсутствует какая-либо оценочная шкала.

О.В. Стахов [11] предлагает оценивать мотивационный потенциал работников по их мотивационному профилю через сумму степени удовлетворенности мотивационных потребностей. Шкала значений мотивационного потенциала изменяется от «полностью не удовлетворен» (0 баллов) до «полностью удовлетворен» (12 баллов). Количество баллов при этом связано с количеством оцениваемых мотивационных потребностей. Аналогичной точки зрения придерживаются А.М. Вергун и Т.В. Жук [12].

В работе Е.П. Михалевой [13] предлагается алгоритм оценки мотивационного потенциала отдельного работника и персонала предприятия по двум составляющим (удовлетворенности трудом и силе мотивации). В качестве показателей оценки силы мотивации автор предлагает использовать материальное вознаграждение, моральное вознаграждение и льготы; а к показателям оценки удовлетворенности работой отнесены сложность, системность, важность, автономность и целостность работы. Оценки составляющих МП производятся в баллах и подставляются в формулу расчета МП, полученную с помощью метода корреляционно-регрессионного анализа. Однако не рассмотрена методика балльной оценки, не предложены дальнейшие действия руководства предприятия по повышению уровня МП работников. Кроме того, соглашаясь с мнением А.П. Карпович [9], для управления мотивационным потенциалом

необходимо выделить определенные группы работников, по отношению к которым есть основания реализовывать отличающиеся мотивационные схемы (системы мотивации и стимулирования труда).

Таким образом, несмотря на значительное количество работ по данному вопросу, нет целостного подхода к оценке уровня мотивационного потенциала работников предприятия, и, главное, каким образом осуществлять выбор конкретных методов его дальнейшего повышения, – этот вопрос остался открытым.

Формулирование целей статьи. Цель статьи состоит в разработке методического подхода к оценке мотивационного потенциала (МП) работников предприятия по основным его составляющим (удовлетворенности работой и силе мотивации), с последующим выбором методов воздействия на него, исходя из ценностной ориентации работников, на основе матричного метода.

Изложение основного материала исследования. В общем виде оценку мотивационного потенциала работников предлагается производить следующим образом:

- 1) обоснование показателей для оценки МП работников, их роли, содержания, методики сбора данных;
- 2) определение значимости и проведение балльной оценки выбранных показателей;
- 3) формирование матрицы диагностики МП работников и выделение групп работников, по отношению к которым будут реализовываться отличающиеся методы мотивационного воздействия;
- 4) определение направлений воздействия на МП работников в зависимости от уровня его составляющих и ценностной ориентации работников.

Первый этап состоит в обосновании показателей оценки МП работников предприятия. Мотивационный потенциал работников предлагается оценивать по таким показателям, как удовлетворенность работой и сила мотивации. Кроме того, для выбора конкретных методов воздействия на персонал огромное значение имеет и их ценностная ориентация. Основные значения и содержание оценки данных показателей представлены в табл. 1.

Второй этап оценки МП работников предприятия предполагает определение значимости и проведение балльной оценки выбранных показателей.

Таблиця 1

**Показатели, используемые для оценки МП работников
(составлено на основе [13])**

| Название показателя | Роль и содержание показателя оценки МП | Направленность блока |
|---------------------------|--|---|
| Удовлетворенность работой | По отношению к мотивационному ядру может стабилизировать существующую структуру либо провоцировать ее изменение. Кроме того, она влияет на количественные и качественные результаты работы, срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей. Определяется в баллах. | Расчет показателей удовлетворенности работой позволяет судить о степени реализации требований, которые человек сознательно или несознательно предъявляет к работе, о тех расхождениях в интересах работодателя и работника, которые необходимо преодолеть для создания условий эффективной реализации мотивационного потенциала последнего. |
| Сила мотивации | Определяется в баллах и характеризуется в соответствии с этим в диапазоне от слабой к сильной. | Характеризует то, насколько работник склонен к затрате трудовых усилий на основе того или иного вида мотивирования. |
| Ценностная ориентация | Прагматическая, ценностная, нейтральная | Выделяются ведущие типы ценностной ориентации, характерные отдельно для каждой категории работников, что позволяет судить об эффективности того или иного вида стимулирования, применяемого в организации в отношении определенной группы работников, и построить систему мотивирования в соответствии с требованиями персонала |

При этом для оценки удовлетворенности работой каждого работника (УР) и персонала в целом предлагается использовать, в свою очередь, такие показатели: сложность работы (P_1), системность работы (P_2), важность работы (P_3), автономность работы (P_4) и целостность работы (P_5). Определяя значимость этих показателей и выполняя их балльную оценку, рассчитывается величина УР.

Расчет весовых коэффициентов значимости характеристик работы предлагается производить путем парного сравнения, представляющего собой процедуру установления предпочтения объектов при сравнении всех возможных пар. Значения коэффициентов предпочтительности при оценке значимости приняты равными:

$a_{ij} = 1/5$ – оценка показателя, имеющего наименьшую значимость;

$a_{ij} = 1,0$ – равная значимость показателя;

$a_{ij} = 5$ – оценка показателя, имеющего наибольшую значимость.

Балльная оценка осуществляется по следующей шкале:

0 баллов – если работник не удовлетворен данной характеристикой работы;

0,5 баллов – если работник частично удовлетворен;

1,0 балл – если работник полностью удовлетворен данной характеристикой своей работы на данном предприятии.

Оценка уровня удовлетворенности работой каждого работника рассчитывается как сумма взвешенных оценок по всем характеристикам работы (т.е. сумма произведений весовости на балльную оценку).

Для оценки силы мотивации и определения целевой ориентации работников предлагается использовать широко известные вопросы анкеты [14, 15]. Каждый работник оценивает степень соответствия его представлений о хорошей работе. По каждой группе рассчитывается среднее количество баллов (шкала аналогично предыдущей для оценки удовлетворенности работой). Полученные по каждому респонденту баллы суммируются по группам и делятся на количество вопросов в группе. Средние баллы по каждому респонденту по группам позволяют отнести его к тому или иному типу ценностной ориентации. Выделяют ценностную и прагматическую ориентацию работников [1, 14]. Если средний балл по первой группе выше среднего балла по второй группе, то у респондента ценностная ориентация. Если наоборот, то у него в основном прагматическая ориентация. При равном количестве баллов – нейтральная ориентация. К ценностной ориентации относятся работники, имеющие представление об идеальной работе, как о работе, направленной в первую очередь на содержание и общественную полезность. К прагматической ориентации относятся работники, имеющие представление об идеальной работе, как о работе, направленной в

первую очередь на оплату труда и статус работника. Зная ценностную ориентацию работника, можно подобрать наиболее действенные методы воздействия на него в каждой конкретной ситуации.

Для определения силы мотивации полученное количество баллов по каждому респонденту делится на общее количество вопросов в блоке.

Сила мотивации определяется по уровню среднего балла:

- 0,0–0,33 – слабая мотивация;
- 0,34–0,67 – средняя мотивация;
- 0,68–1,0 – сильная мотивация.

Третий этап оценки МП работников основан на использовании матричного метода. Взяв за основу матрицу оценки лояльности персонала [16], предлагается построить матрицу диагностики МП работников, которая формируется двумя осями – силой мотивации и удовлетворенностью работой. Работники объединяются в группы, каждая из которых характеризуется определенным уровнем МП (рис. 1).

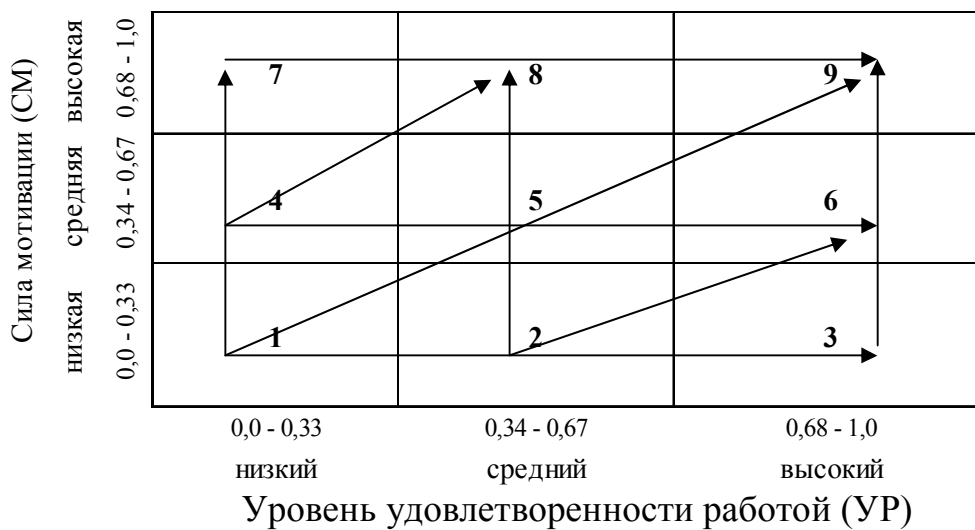


Рис. 1. Матрица диагностики МП работников предприятия и возможные направления его изменения

Поскольку значения показателей варьируются от 0 до 1, то проводится разделение осей матрицы на три равные части. Исходя из сектора матрицы, в который попал работник, предлагается разрабатывать индивидуальные и коллективные программы мотивирования для каждой группы работников (табл. 2).

Таблиця 2

**Характеристика квадрантов матриці оцінки
мотиваційного потенціала персоналу**

| Номер квадранта уровня МП | Характеристика квадранта |
|------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| 9 | Ситуація, при якій високому рівню сили мотивації (0,67–1,00) відповідає високий рівень задоволеності роботою (0,67–1,00). Найкращий для підприємства тип МП, коли працівник (персонал) повністю мотивований і задоволений своєю працею на даному підприємстві і даній робочій місцевості (дорожить своєю робочою місцевістю). Такі працівники використовують всі резерви і ресурси для досягнення максимальних результатів у роботі, можуть за власною ініціативою звернутися до консультації спеціалістів, вивчити матеріали останніх досліджень і розробок і т. д. для покращення якості і кількості праці. Таким працівником здатний за власною ініціативою зайнятися самоосвітою, він схильний шукати і знаходити різні способи підвищення ефективності своєї роботи. |
| 8 | Тип МП, при якому високому рівню сили мотивації (0,67–1,00) відповідає середній рівень задоволеності роботою (0,33–0,67). Ситуація, коли працівник (персонал) мотивований, дорожить робочою місцевістю, але при цьому має певну незадоволеність, пов'язану з умовами або характером виконуваної роботи і прагне покращити своє становище. Персонал дотримується прийнятих правил і норм, навіть якщо не погоджений з ними, дуже обережно ставиться до ресурсів підприємства. |
| 7 | Ситуація, при якій високий рівень сили мотивації (0,67–1,00) відповідає низькому рівню задоволеності роботою (0,00–0,33). Ситуація, коли при наявності високої мотивації до праці працівник слабо задоволений умовами або характером роботи, тому він може слабо проявляти ініціативу, не прагне знайти рішення будь-якою ціною, може порушувати дисципліну або показувати низькі результати роботи. В цьому випадку необхідно керувати різними характеристиками роботи персоналу (умови праці, характер праці, клімат у колективі, складність праці, важливість і т.п.) для підвищення його задоволеності. |
| 6 | При високому рівні задоволеності роботою (0,67–1,00) сила мотивації персоналу середня (0,33–0,67). В результаті високого рівня задоволеності працею працівник проявляє турботу про благо і інтереси підприємства, однак по певних причинах він емоційно недостатньо сильно прив'язаний до підприємства, не ідентифікує себе з організацією. |

Окончание табл. 2

| 1 | 2 |
|---|--|
| 6 | Ситуация достаточно благоприятна, так как при воздействии на уровень силы мотивации формируются организационно-ориентированные мотивы. |
| 5 | Характеризуется средним уровнем силы мотивации (0,33–0,67) и удовлетворенности трудом (0,33–0,67), т.е. персонал выполняет только свои функциональные обязанности. Работник имеет некоторую неудовлетворенность по обеим характеристикам, но стремится улучшить свое положение. Работники с данным типом МП характеризуются спокойным отношением, как к успехам, так и к неудачам предприятия. В такой ситуации необходимо поддерживать интерес персонала к предприятию, стимулировать его. |
| 4 | Тип МП, при котором уровень удовлетворенности работой низкий (0,00–0,33), но заметна тенденция к росту силы мотивации (0,33–0,67). В подобной ситуации предприятию необходимо выяснить причины низкой удовлетворенности трудом и внедрять программы, направленные на ее повышение. Наряду с этим, следует укреплять и развивать вовлеченность персонала в дела предприятия, формировать организационно-ориентированные мотивы. |
| 3 | Тип МП, при котором низкий уровень силы мотивации (0,00–0,33) соответствует высокому уровню удовлетворенности работой (0,67–1,00). Работник слабо мотивирован, не стремится к улучшению результатов работы. Характеризуется критическим отношением персонала к любым начинаниям предприятия. Работники если и выполняют правила, то причина этого кроется либо в том, что они опасаются наказания, или в том, что надлежащее поведение вознаграждается, или в том, что соблюдение правил не представляет для них труда. Персонал работает на предприятии только потому, что вынужден. Он готов покинуть предприятие, если появятся лучшие предложения. |
| 2 | Ситуация, при которой низкому уровню силы мотивации (0,00–0,33) соответствует средний уровень удовлетворенности работой (0,33–0,67). В этом случае персонал может затягивать решение и выполнение задач, игнорировать поручения, не действовать в критических ситуациях. Предприятию необходим поиск индивидуального подхода к каждому работнику для сохранения персонала. |
| 1 | Этот тип МП характеризуется низким уровнем силы мотивации (0,00–0,33) и удовлетворенности работой (0,00–0,33). Работник не стремится к улучшению результатов работы, слабо удовлетворен, не дорожит своим местом, негативно относится к предприятию, поэтому нужно либо отказаться от такого работника, или принять меры по повышению, в первую очередь, его силы мотивации |

На последнем этапе предлагаемой методики оценки МП работников, используя матрицу диагностики, определяются возможные перспективы его повышения. Исходя из возможных и желательных для предприятия перспектив развития отношений с каждым работником и их ценностной ориентации, организация разрабатывает программы повышения МП персонала, направления работы (альтернативы) – табл. 3.

Таблица 3

Определение направлений повышения МП персонала

| Квадрант оценки МП | Уровень составляющих МП | | Направления мероприятий по повышению МП в зависимости от вида ценностной ориентации работников | |
|--------------------|-------------------------|----|---|---|
| | СМ | УР | ценностная ориентация | прагматическая ориентация |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Н | Н | Нужно или отказаться от такого работника, или принять меры по повышению, в первую очередь, его удовлетворенности работой. | |
| | | | Предоставление возможности работнику самому планировать и распределять работу с учетом своих наклонностей, выбирать оптимальный темп работы. | Обогащение содержания и улучшение условий труда. Улучшение системы материального стимулирования результатов труда. |
| 2 | Н | С | Предприятию необходим поиск индивидуального подхода к каждому работнику. | |
| | | | Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания. Расширение межличностных контактов. Трудовое или организационное стимулирование (наличие творческих элементов в процессе труда, возможность продвижения по службе). | Материальное вознаграждение за достигнутые результаты труда, прогрессивные формы оплаты труда; внедрение бонусов – разовых выплат из прибыли организации. Организация питания, программы медицинского обслуживания. |

Продолжение табл. 3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|--|---|
| 3 | Н | В | Необходимо устранить принижение роли сотрудника на предприятии, признать его достижения и успехи. Формирование корпоративной культуры, организационные мероприятия, маркетинг персонала. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания (вручение грамот, значков, почетных званий, наград). Создание условий для карьерного роста. Программы обучения в организации. | Участие в прибылях, системы распределения доходов, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Создание условий для карьерного роста. Стипендиальные программы. Программы обучения в организации. |
| 4 | С | Н | Внедрение программ, направленных на повышение удовлетворенности работой персонала (структурирование трудовой деятельности, обеспечение независимости в принятии решений, снижение монотонности и числа рутинных операций, разработка мер регулирования степени ответственности за выполнение заданий). | Необходимо проявление со стороны предприятия заботы и внимания к работникам. Организация питания, программы медицинского обслуживания, социальное обеспечение персонала. |
| 5 | С | С | Необходимо поддерживать интерес персонала к выполняемой на предприятии работе. Формирование корпоративной культуры, организационные мероприятия, маркетинг персонала, реструктуризация организационной структуры управления, повышение качества управления персоналом. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания (вручение грамот, значков, почетных званий, наград). | Необходимо стимулировать активность персонала (внедрение прогрессивных форм оплаты труда, внедрение бонусов). Реструктуризация организационной структуры управления, повышение качества управления персоналом. |
| 6 | С | В | Мероприятия по внутреннему PR, по формированию престижности работы; формирование положительного морально-психологического климата в коллективе, расширение межличностных контактов. | Ситуация достаточно благоприятная, нужно влиять на формирование мотивационной структуры персонала (программы медицинского обслуживания; программы, связанные с воспитанием и обучением детей; льготное пользование жильем, транспортом, спортивными сооружениями и т.д.). |

Окончание табл. 3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|--|
| 7 | В | Н | Обогащение труда, разработка программ по управлению значимыми для работников характеристиками трудовой деятельности (рабочих операций). | Стимулирование инициативы персонала, обогащение труда, разработка программ по управлению значимыми для работников характеристиками трудовой деятельности (рабочих операций). |
| 8 | В | С | Партисипативность, то есть вовлечение работников в управление; повышение информационной открытости предприятия для работников, внедрение мероприятий по внутреннему PR. Обеспечение партнерских отношений работника и работодателя. | Программы по поддержке уровня взаимодействия с предприятием. Стимулирование инициативы персонала. |
| 9 | В | В | Поддержание существующего уровня взаимодействия руководства с персоналом. Мероприятия по сближению персонала, формирование положительного морально-психологического климата в коллективе, расширению межличностных контактов | Программы, поощряющие персонал за производительность, лояльность, высокую ответственность и инициативность, поддержание существующего уровня взаимодействия руководства с персоналом |

Направления мероприятий выделены для двух противоположных типов ценностной ориентации работников (ценностной и прагматической). Для работников с нейтральной ценностной ориентацией можно выбирать любые из предложенных методов воздействия в соответствии с их уровнями составляющих МП.

Выводы. Таким образом, усовершенствован методический подход к оценке мотивационного потенциала персонала предприятия по его основным характеристикам (удовлетворенности работой и силой мотивации) на основе матричного метода. Используя матрицу диагностики, проводится градация работников, разрабатываются и обосновываются предложения по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности, исходя из их ценностной ориентации.

Направлениями дальнейших научных исследований является разработка практических рекомендаций по применению конкретных управленческих воздействий, повышающих мотивационный потенциал работников предприятия.

Литература

1. Лукьянова Н. А. Мотивационный менеджмент : учеб. пособ. / Н. А. Лукьянова. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 106 с.
2. 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>.
3. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации / Н. Хадасевич // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 1. – С. 7–11.
4. 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.
5. Скурська В. А. Дослідження мотиваційної термінології / В. А. Скурська // Економіка: реалії часу: науковий журнал. – 2015. – № 1 (17). – С. 111–116. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>.
6. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В.В. Биба, Н.Б. Теницька // Економіка та суспільство : електронне наук. вид. – 2017. – Вип. 10. – С. 166–171. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10>.
7. Перерва П. Г. Мотиваційний потенціал працівника як резерв розвитку підприємства / П. Г. Перерва, О. М. Гуцан // Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. – 2014. – Вип. 11. – С. 233–244. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2014_11_26.
8. Старкова Е.Ю. Механизм формирования мотивационного потенциала как фактор эффективного управления человеческими ресурсами / Е.Ю. Старкова // Креативная экономика. – 2011. – Том 5, № 11. – С. 61–65.
9. Карпович А.П. Мотивационный потенциал как объект управления в организациях / А.П. Карпович // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2015. – № 10 (295). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnyu-potentsial-kak-obekt-upravleniya-v-organizatsiyah>.
10. Захарченко Е.В. Мотивационный потенциал работников предприятий в кризисном состоянии / Е.В. Захарченко // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2005. – № 2. – С. 62–69.
11. Стахів О. В. Оцінка мотивації праці персоналу (на прикладі промислових підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. на-

ук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Ольга Володимирівна Стахів; Інститут демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України. – К., 2010. – 17 с.

12. Вергун А. М. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства / А.М. Вергун, Т. В. Жук // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). – К.: КНУТД, 2017. – С. 200–207.

13. Михалева Е. П. Методика оценки мотивационного потенциала работы / Е.П. Михалева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2011. – № 3-2. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-motivatsionnogo-potentsiala-raboty>.

14. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник для студентов вузов / А.Я. Кибанов; гос. ун-т управления. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 447 с.

16. Федотова І. В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства / І. В. Федотова // Економіка транспортного комплексу. – 2014. – Вип. 23. – С. 23–36. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_4.

References

1. Lukyanova, N. A. (2011). *Motivatsionnyy menedzhment* [*Motivational Management*]. Tomsk: Izd-vo Tomskogo politekhnicheskogo universiteta [in Russian].

2. Gagarinskiy, A. V. (2013). Povyshenie motivatsii rabotnikov predpriyatiy putem opredeleniya otraslevykh faktorov rosta proizvoditelnosti truda [Increase of Motivation of Enterprise Workers by Determining Branch Factors of Labor Productivity Growth]. *Naukovedenie - Science of science*, 6. November. Retrieved from <http://naukovedenie.ru/PDF/114EVN613.pdf> [in Russian].

3. Khadasevich, N. (2010). Razvitie potentsiala personala organizatsii [Development of Potential of Organization Staff]. *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment - The personnel officer. Human Resource Management*, 1, 7-11 [in Russian].

4. Horban, V. B. (2012). Analizuvannya skladovykh elementiv motyvatsiinoho potentsialu pidpriemstv-subiektiv hospodarskoi diialnosti Lvivskoi oblasti [Analysis of the Components of the Motivational Potential of Enterprises-Subjects of Economic Activity in Lviv region]. *Nauka y ekonomika - Science and Economics*, 2 (26), 151-159 [in Ukrainian].

5. Skurska, V. A. (2015). Doslidzhennia motyvatsiinoi terminolohii [Research of Motivational Terminology]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal - Economics: realities of time. Scientific Journal*, 1 (17), 111-116. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html> [in Ukrainian].

6. Byba, V.V., & Tenytska, N.B. (2017). Svitovyi dosvid motyvatsii pratsivnykiv ta mozhlyvosti yoho adaptatsii do umov pidpryiemstv Ukrainy [World Experience of Motivating Workers and Possibilities of its Adaptation to the Conditions of Enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo : elektronne nauk. vyd. - Economics and Society: Electronic Scientific Edition*, 10, 166-171. Retrieved from <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10> [in Ukrainian].

7. Pererva, P. H., & Hutsan, O. M. (2014). Motyvatsiinyi potentsial pratsivnyka yak rezerv rozvytku pidpryiemstva [Motivational Potential of an Employee as a Reserve of Enterprise Development]. *Ekonomichni nauky. Serii: Ekonomika ta menedzhment - Economic sciences. Series: Economics and Management*, 11, 233-244. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2014_11_26 [in Ukrainian].

8. Starkova, Ye. Yu. (2011). Mekhanizm formirovaniya motivatsionnogo potentsiala kak faktor effektivnogo upravleniya chelovecheskimi resursami [The Mechanism of Forming Motivational Potential as a Factor of the Effective Management of Human Resources]. *Kreativnaya ekonomika - Creative economics*, vol. 5, 11, 61-65 [in Russian].

9. Karpovich, A.P. (2015). Motivatsionnyy potentsial kak obekt upravleniya v organizatsiyakh [Motivational Potential as an Object of Management in Organizations]. *Natsionalnye interesy: priority i bezopasnost - National interests: priorities and security*, 10 (295). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnyy-potentsial-kak-obekt-upravleniya-v-organizatsiyah> [in Russian].

10. Zakharchenko, Ye. V. (2005). Motivatsionnyy potentsial rabotnikov predpriyatiy v krizisnom sostoyanii [Motivational Potential of Employees of Enterprise in Crisis Situations]. *Vestnik OmGU. Seriya: Ekonomika - Bulletin of Omsk State University. Series: The Economy*, 2, 62-69 [in Russian].

11. Stakhiv, O. V. (2010). Otsinka motyvatsii pratsi personalu (na prykladi promyslovykh pidpryiemstv) [Assessment of Personnel Labour Motivation (by the example of industrial enterprises)]. Abstract of candidate's thesis. Kiev [in Ukrainian].

12. Verhun, A. M., & Zhuk, T. V. (2017). Otsinka motyvatsiinoho potentsialu pidpryiemstva [Assessment of Company Motivation Potential]. *Proceedings from Actual Problems of Innovative Development of Cluster Entrepreneurship in Ukraine '17: Vseukr. nauk.-prakt. konf (30 bereznia 2017 r) Vseukr. Scientific and Practical Conference*. 200-207. Kiev: KNUTD [in Ukrainian].

13. Mikhaleva, Ye. P. (2011). Metodika otsenki motivatsionnogo potentsiala raboty [Methods for Estimating the Motivational Potential of the Work]. *Izvestiya TulGU. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki - Proceedings of Tula State University. Economic and legal sciences*, 3-2. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-motivatsionnogo-potentsiala-raboty> [in Russian].

14. Yegorshin, A.P. (2011). *Osnovy upravleniya personalom: uchebnoe posobie dlya studentov vuzov* [Fundamentals of Personnel Management: textbook for university students]. Moscow: INFRA-M [in Russian].

15. Kibanov, A.Ya. (2009). *Osnovy upravleniya personalom* [Fundamentals of Personnel Management]. Moscow: INFRA-M [in Russian].

16. Fedotova, I. V. (2014). Otsiniuvannia rivnia loialnosti personalu pidpriemstva [Estimation of the Loyalty Level of Enterprise Personnel]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economy of the transport complex*, 23, 23-36. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_4 [in Ukrainian].

ASSESSMENT OF MOTIVATIONAL POTENTIAL OF ENTERPRISE EMPLOYEES

VELYCHKO Ya., Assistant, Department of Management and Administration, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

Abstract. *The aim of the study is to develop a methodical approach to assessing the motivation potential of employees of an enterprise and to substantiate the directions of its increasing on the basis of the matrix method, grounding on the obtained level of its components. The methods of logical and comparative analysis, generalization and grouping, pair comparison and matrix method have been used in the work. It allowed determining key parameters of assessing the motivation potential of employees of an enterprise and offering some possible directions for its increase.*

The methodical approach to assessment of motivation potential of the employees by its main components (job satisfaction and motivation strength), with further choice of methods of influence, based on value orientation of employees is proposed as the main result of the work. The indicators of estimating job satisfaction of each employee and the staff as a whole are assumed to be: complexity, systemacy, importance, autonomy and integrity of work. The indicators of strength of motivation and value orientation are determined in points according to the results of the survey by questionnaire. In this case, the strength of motivation is characterized in the range from weak to strong one; leading types of value orientation (value, pragmatic and neutral) are distinguished, they are characterized separately for each category of workers, which allows judging the effectiveness of one or another type of incentive for a certain group of workers and constructing a system of motivation in accordance with the requirements of staff. The matrix of diagnostics is constructed on the basis of assessed components of the motivational potential and employee gradation is made on its level, directions of improving the system of labour activity motivation are developed and substantiated as well.

It has been concluded that research of the motivation potential of employees will reveal dissatisfied at work requirements, the degree of the realization of demands that a person makes to job, the differences in the interests of employer and employee, which must be overcome to create conditions for the effective realization of the motivation potential.

The results of the work can be used as recommendations for assessing and analyzing various characteristics of the employees' motivation potential, substantiating the proposals for the formation of an effective system of personnel work motivation in the organization.

Key words: motivation, strength of motivation, job satisfaction, employee motivation potential, value orientation, diagnostic matrix.

ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Величко Я.І., асистент, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.
E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

***Анотація.** Метою дослідження є розробка методичного підходу до оцінки мотиваційного потенціалу працівників підприємства і обґрунтування напрямів його підвищення на основі матричного методу, виходячи з отриманого рівня його складових. У роботі використано методи логічного та порівняльного аналізу, узагальнення і групування, парного порівняння та матричний метод, що дозволило визначити ключові параметри оцінки мотиваційного потенціалу працівників підприємства і запропонувати можливі напрями його підвищення.*

Як основний результат роботи пропонується методичний підхід щодо оцінки мотиваційного потенціалу працівників за основними його складовими (задоволеністю роботою і силою мотивації) з подальшим вибором методів впливу, виходячи з ціннісної орієнтації працівників. Передбачається, що показниками оцінки задоволеності роботою кожного працівника і персоналу в цілому є: складність, системність, важливість, автономність і цілісність роботи. Показник сили мотивації й ціннісна орієнтація визначаються в балах за результатами анкетного опитування. У цьому разі сила мотивації характеризується в діапазоні від слабкої до сильної; виділяються провідні типи ціннісної орієнтації (ціннісна, прагматична і нейтральна), характерні окремо для кожної категорії працівників, що дозволяє судити про ефективність того чи іншого виду стимулювання щодо певної групи працівників і побудувати систему мотивування відповідно до вимог персоналу. На основі оцінки складових мотиваційного потенціалу будується матриця діагностики і проводиться градація працівників за його рівнем, а також розробляються і обґрунтовуються напрями вдосконалення системи мотивації трудової діяльності.

Зроблено висновок про те, що дослідження мотиваційного потенціалу працівників дозволить виявити незадоволені в роботі потреби, ступінь реалізації вимог, які людина висуває до роботи, розбіжності в інтересах роботодавця і працівника, які необхідно подолати для створення умов ефективної реалізації мотиваційного потенціалу.

Результати роботи можуть бути використані як рекомендації для оцінки й аналізу різних характеристик мотиваційного потенціалу працівників, обґрунтування пропозицій щодо формування ефективної системи мотивації праці персоналу в організації.

Ключові слова: мотивація, сила мотивації, задоволеність працею, мотиваційний потенціал працівника, ціннісна орієнтація, матриця діагностики.