

УДК 331.108.2:658.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-326-331

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Зоряна Коваль¹, Юліана Козуб²

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу і адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, e-mail: zoriana.o.kovale@lpnu.ua, ORCID: <https://orsid.org/0000-0002-0175-6163>

²Бакалавр з менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, e-mail: yuliana.kozub.me.2021@lpnu.ua

FORMATION OF HUMAN RESOURCES BASED ON MOTIVATION OF ENTERPRISE PERSONNEL

Zoriana Koval¹, Yuliana Kozub²

¹Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Administration, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: zoriana.o.koval@lpnu.ua, ORCID: <https://orsid.org/0000-0002-0175-6163>

²Bachelor of Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: yuliana.kozub.me.2021@lpnu.ua

Анотація. Стаття містить теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу українськими підприємствами в сучасних умовах війни. Розглянуто зміст та роль кадрового потенціалу як основного чинника розвитку підприємства. Здійснено оцінювання впливу мотиваційних чинників на формування кадрового потенціалу на українських підприємствах, запропоновано систему матеріальних і нематеріальних мотиваційних заходів з підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Метою статті є аналіз чинників формування кадрового потенціалу на основі мотивації персоналу підприємства, розроблення заходів з підвищення його рівня на українських підприємствах у складних умовах війни. Методичну основу статті складають методи узагальнення і системного підходу, аналізу і прогнозування тенденцій. Методи порівняння, опитування і анкетування застосовано – для отримання інформації про використання мотиваційних чинників українськими підприємствами, метод групування і табличний метод – для обґрунтування результатів дослідження.

Отримані результати підтвердили, що низький рівень задоволеності оплатою праці є найпоширенішим демотиватором, що у поєднанні з ростом обсягів роботи та відповідальності такий стан справ формує відчуття нерівності винагороди, а також непрозора система преміювання, відсутність формалізованих критеріїв оцінки результатів праці, та брак можливостей професійного розвитку, відсутність системи адаптації для новачків. Найвпливовішими факторами нематеріального стимулювання є участь у прийнятті рішень, надання зворотного зв'язку, визнання досягнень, доступ до професійного навчання, а також формування атмосфери психологічної безпеки в колективі. Дослідження також засвідчило, що відсутність нематеріальної підтримки часто стає причиною внутрішньої демотивації, міжособистісних конфліктів, підвищеного рівня вигорання. Водночас підприємства, які успішно інтегрують механізми нематеріального впливу, демонструють вищий рівень стабільності кадрового складу та загальної організаційної ефективності працівників.

Ключові слова: кадровий потенціал, мотивація, мотиваційні фактори, формування кадрового потенціалу.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 2, бібл.: 10

Abstract. The article contains theoretical provisions and practical recommendations on the formation of human resources by Ukrainian enterprises in modern war conditions. The content and role of human resources as the main factor in the development of the enterprise are considered. The impact of motivational factors on the formation of human resources at Ukrainian enterprises is assessed, a system of material and non-material motivational measures to increase the human resources of the enterprise is proposed.

The purpose of the article is to analyze the factors of the formation of human resources based on the motivation of the enterprise's personnel, to develop measures to increase its level at Ukrainian enterprises in difficult war conditions. The methodological basis of the article is the methods of generalization and a systematic approach, analysis and forecasting of trends. The methods of comparison, survey and questionnaire were used to obtain information on the use of motivational factors by Ukrainian enterprises, the grouping method and the tabular method to substantiate the research results.

The results confirmed that low satisfaction with pay is the most common demotivator, which, combined with the growth of work and responsibility, creates a feeling of unequal remuneration, as well as an opaque bonus system, lack of

formalized criteria for assessing work results. and lack of professional development opportunities, lack of an adaptation system for newcomers. The most influential factors of non-material incentives are participation in decision-making, providing feedback, recognition of achievements, access to professional training, and the formation of an atmosphere of psychological safety in the team. The study also showed that the lack of non-material support often causes internal demotivation, interpersonal conflicts, increased burnout. At the same time, enterprises that successfully integrate mechanisms of non-material influence demonstrate a higher level of staff stability and overall organizational effectiveness of employees.

Keywords: human resource potential, motivation, motivational factors, formation of human resource potential.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 2; bibl.: 10

Постановка проблеми. Мотивація є важливою внутрішньою властивістю людини та її поведінки, яка змушує її діяти. Перед відділом управління персоналом стоїть ключове завдання: знайти ефективні шляхи, щоб заохотити працівників та підтримати їхній інтерес до роботи. При цьому важливо розуміти, що мотивація формується під впливом багатьох чинників, включаючи біологічні потреби, розумові процеси, економічні умови, соціальне оточення та емоційний стан.

Це пояснюється тим, що одні й ті ж стимули по-різному сприймаються різними співробітниками, залежно від типу їхньої роботи, конкретної ситуації, людей навколо та поставлених цілей, і саме ці стимули стають для них мотиваційними факторами. Через цю природну складність мотивацію працівника слід розглядати як внутрішню рушійну силу, яка залежить як від його особистих якостей, так і від зовнішнього середовища. Відповідно, для забезпечення високого рівня мотивації персоналу необхідно створити умови, які б відповідали їхнім професійним потребам та очікуванням, а також сформувати таку робочу атмосферу, яка сприятиме реалізації їхніх внутрішніх бажань та прагнень у праці.

Цілеспрямоване формування кадрового потенціалу дасть змогу підприємству отримати наві стратегічні можливості, підвищити успішність і результативність своєї діяльності у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідники вважають поняття кадрового потенціалу складною та різноплановою категорією. Виділяють кількісний, якісний та комплексний підходи до оцінювання його формування

(Furman & Shatalova (2024), Hajiali & Fara Kessi (2022), Aleksić & Jerotijević (2019), Wang & Luan (2024)). Значна чисельність вчених розуміють під кадровим потенціалом сукупність можливостей працівників до участі у виробничому процесі в межах певної організаційної структури (Белопольський та інші (2022)). Інші вважають, що це межа можливої участі працівників у діяльності підприємства з урахуванням їхніх особистісних характеристик (Bilderback & Miller (2023), Шаповал (2013), Галицька (2023)). Проте, усі підкреслюють інтегрований характер цього показника та необхідності його врахування при визначенні цілей підприємства і можливостей розвитку. У зв'язку з цим, процес формування кадрового потенціалу, особливо в умовах війни, є особливо актуальним та потребує вивчення.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є аналіз чинників формування кадрового потенціалу на основі мотивації персоналу підприємства, розроблення заходів з підвищення його рівня на українських підприємствах у складних умовах війни.

Методичну основу статті складають методи узагальнення і системного підходу, аналізу і прогнозування тенденцій. Методи порівняння, та узагальнення застосовано для дослідження змісту поняття «кадровий потенціал», опитування і анкетування – для отримання інформації про застосування мотиваційних чинників українськими підприємствами, метод групування і табличний метод – для наочного представлення чинників, що впливають на формування кадрового потенціалу за рахунок відповідних мотиваційних заходів,

методи синтезу та аналізу – для обґрунтування результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища ефективне управління кадровим потенціалом підприємства стає ключовим чинником його конкурентоспроможності. Мотивація персоналу відіграє центральну роль у забезпеченні високої продуктивності праці, залученості та організаційної лояльності працівників.

Згідно з дослідженнями кадрового потенціалу низки українських підприємств західного регіону проведеного за даними 2022-2024 рр., внутрішня мотивація, яка ґрунтується на почутті автономії, компетентності та соціальної взаємодії, є більш стійкою та ефективною порівняно з зовнішніми стимулами, такими як фінансові винагороди. Крім того, наявність

чітких цілей, зворотного зв'язку та визнання досягнень суттєво підвищує рівень мотивації працівників.

Анкетування працівників підприємств з різних підрозділів виявило не лише проблеми, а й високий рівень відкритості до змін: більшість працівників позитивно сприймають ідею впровадження нових нематеріальних заходів. Це створює міцне підґрунтя для реалізації таких інструментів, як регулярний фідбек, участь у прийнятті рішень, наставництво та навчання, які не потребують суттєвих ресурсів, але мають потенціал значного впливу на залученість персоналу.

Аналіз чинної мотиваційної системи досліджуваних підприємств свідчить про наявність низки недоліків, які обмежують ефективне використання кадрового потенціалу. Основні недоліки їхніх мотиваційних політик наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Основні проблеми мотиваційної політики підприємств та їх наслідки

Ідентифікована проблема	Потенційні наслідки для підприємства
Відсутність системи ключових показників ефективності (KPI)	Неможливість об'єктивної оцінки результатів праці
Нерегулярність та суб'єктивність преміювання	Зниження мотивації до досягнення високих результатів
Відсутність наставницької підтримки	Труднощі в адаптації нових працівників, втрата часу і ресурсів
Обмеженість у професійному розвитку працівників	Стагнація знань і навичок, зниження конкурентоспроможності
Відсутність регулярного зворотного зв'язку	Низький рівень довіри, незрозуміння очікувань керівництва

Джерело: власна розробка авторів

Проведений аналіз мотиваційної політики підприємств засвідчив наявність системних проблем, які безпосередньо впливають на рівень ефективного використання кадрового потенціалу. Насамперед, йдеться про відсутність об'єктивних критеріїв оцінки результатів праці, обмеженість можливостей професійного розвитку та низьку якість зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Такі чинники знижують мотивацію працівників, уповільнюють

адаптацію новачків та стримують зростання загальної продуктивності.

Для усунення виявлених недоліків доцільним є впровадження комплексу цільових заходів, спрямованих на підвищення як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. У табл. 2 подано обґрунтовані напрями удосконалення, які можуть бути інтегровані в кадрову політику підприємства з урахуванням його масштабів, специфіки діяльності та ресурсних можливостей.

Таблиця 2

Комплекс заходів із вдосконалення мотиваційної політики

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Впровадження KPI	Визначення кількісних і якісних показників для кожної посади	Прозорість оцінки результативності праці
Формування преміального календаря	Регулярне преміювання за досягнення цілей, згідно з розробленим графіком	Стимулювання досягнення поставлених завдань
Запровадження наставництва	Залучення досвідчених працівників до супроводу новачків	Швидка адаптація, збереження організаційної пам'яті
Внутрішнє навчання	Проведення тренінгів, майстер-класів, обмін досвідом	Підвищення професійної компетентності працівників
Регулярне оцінювання результатів праці (performance review)	Щоквартальні індивідуальні оцінювальні зустрічі	Посилення зворотного зв'язку, формування кар'єрних траєкторій

Джерело: власна розробка авторів

Зокрема, впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) дозволить зробити процес оцінки праці прозорим і орієнтованим на об'єктивні результати. Регулярне преміювання за чіткими критеріями сприятиме підвищенню мотивації до досягнення цілей. Програма наставництва покликана скоротити адаптаційний період нових працівників та зберегти внутрішні знання організації.

Особливої уваги заслуговує впровадження регулярного оцінювання результатів праці (performance review), що передбачає щоквартальні індивідуальні зустрічі працівника з керівником. Такий формат забезпечує якісний зворотний зв'язок, сприяє виявленню проблем у роботі, формуванню кар'єрних очікувань та індивідуальних планів розвитку. Внутрішнє навчання, у свою чергу, створює умови для безперервного професійного зростання, підвищує гнучкість і конкурентоспроможність персоналу.

Для успішної реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу цих підприємств доцільним є використання перевірених форм нематеріального стимулювання, здатних впливати як на індивідуальну мотивацію працівників, так і на загальну ефективність організаційної взаємодії. Нематеріальні чинники мотивації створюють умови для довгострокового залучення персоналу, формування позитивного психологічного

клімату та підвищення продуктивності праці без додаткових витрат на матеріальне заохочення.

У сучасній моделі управління персоналом дедалі більшої ваги набувають нематеріальні мотиваційні інструменти, що не передбачають прямого фінансового заохочення, але забезпечують високий рівень емоційної, соціальної та професійної залученості працівника. Поняття так званої «емоційної зарплати» (англ. emotional pay) — нематеріальної винагороди, яку працівник отримує у вигляді довіри, гнучкості, визнання, можливостей розвитку — є однією з ключових концепцій сучасного HR-менеджменту.

Вибір працівниками таких нематеріальних стимулів, як навчання, участь у прийнятті рішень, наставництво, гнучкий графік та публічне визнання наведено на рис. 1, свідчить про готовність персоналу до оновлення підходів до мотивації.

Отримані результати підтвердили, що найвпливовішими факторами нематеріального стимулювання є участь у прийнятті рішень, надання зворотного зв'язку, визнання досягнень, доступ до професійного навчання, а також формування атмосфери психологічної безпеки в колективі. Зокрема, 81 % опитаних відзначили, що їхнє бажання залишатися в компанії зростає за умов реальної участі у прийнятті рішень. Крім того, 78 % працівників назвали

систематичне визнання досягнень із боку керівництва ключовим фактором підтримки мотивації. Ще 72% респондентів вказали на

важливість кар'єрного зростання та внутрішнього навчання як стимулу до підвищення залученості.

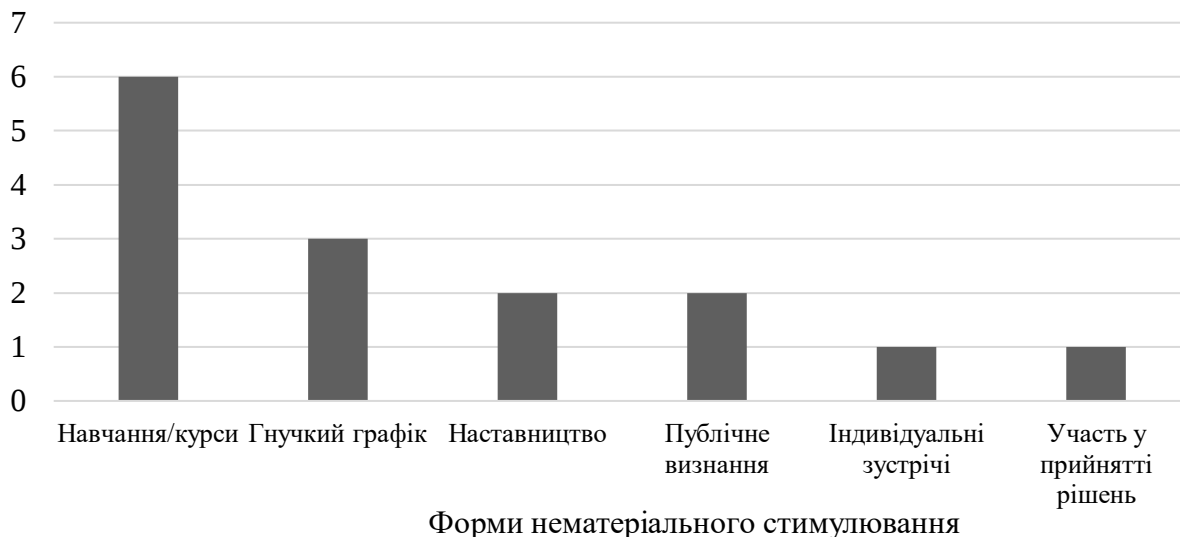


Рис. 1. Вибір працівниками підприємств форм нематеріального стимулювання
Джерело: власна розробка авторів

Дослідження також засвідчило, що відсутність нематеріальної підтримки часто стає причиною внутрішньої демотивації, міжособистісних конфліктів, підвищеного рівня вигорання та, як наслідок, — збільшення намірів змінити місце роботи. Водночас компанії, які успішно інтегрують механізми нематеріального впливу, демонструють вищий рівень стабільності кадрового складу та загальної організаційної ефективності.

Висновок. Вказані результати статті є важливими для обґрунтування практичного значення запропонованих у межах цього дослідження заходів з нематеріального стимулювання працівників. Вони підтверджують, що навіть за умов обмежених фінансових ресурсів, підприємство може досягти відчутних результатів у сфері підвищення

продуктивності та кадрової стабільності шляхом застосування інструментів, орієнтованих на внутрішню мотивацію та професійний розвиток персоналу.

Мотивація персоналу виступає ключовим фактором ефективного формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Вона впливає не лише на рівень залученості працівників, а й на їхню продуктивність, якість виконання завдань, ініціативність та рівень відповідальності. Особливої актуальності набуває впровадження мотиваційних заходів з акцентом не на збереження персоналу, а на максимізацію його потенціалу та ефективності. Це передбачає оцінку запропонованих заходів не лише з позиції організаційної доцільності, а й з позиції економічної результативності.

Література:

1. Furman D., Shatalova L., Usatenko O., Bataiev S., & Chychun V. (2024). Current trends in labor potential management: the role and impact of technologies and changes in the working business environment *Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. № 1. 28–33. doi: 10.33543/1401392833.

2. Штерма Т., Дубина М., Соловій А. Формування трудового потенціалу: теоретичні аспекти. Formation of labor potential: theoretical aspects. 2024. 263–282. doi:10.30525/978-9934-26-378-1-10.

3. Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence

- on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*. 2022. 2(1), 57–69. doi: [10.52970/grhrm.v2i1.160](https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160).
4. Aleksić, M. M., Jerotijević, G., & Jerotijević, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*, 65(2), 121–133. doi: [10.5937/ekonomika1902121A](https://doi.org/10.5937/ekonomika1902121A).
5. Wang N., Luan Y., & Ma R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*. Vol. 11. № 595. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-03038-w>.
6. Белополюський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72–79. doi: 10.33271/ebdut/80.072.
7. Bilderback S. L. & Miller G. J. (2023). Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, vol. 42, no. 4, pp. 327–336. doi: 10.1108/JMD-03-2022-0054.
8. Шаповал О. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (15), 231-236. 2013. doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28.
9. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. Retrieved from: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf>.
10. Коваль З.О., Мандибур А.А. Аналіз можливостей інтегрування міжнародного досвіду мотивування персоналу в систему управління українських підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 72–76. doi: 10.30838/EP.195.172-176.