

Л. М. НАЗАРЕНКО

доктор педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту та економіки  
Херсонський інститутПриватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна академія управління персоналом»

ORCID: 0000-0001-7949-6923

## МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті на підставі аналізу наукових досліджень у галузі адаптивного і мотиваційного менеджменту обґрунтовано, що управління розвитком людського капіталу організації – це система узгодження взаємовпливів суб'єктів управління і персоналу на основі встановлення партнерських стосунків, інтерактивної взаємодії, самоуправління і самоорганізації шляхом вироблення й упровадження гнучких мотиваційно-стимуляційних моделей трудової діяльності працівників з метою адаптації їхніх особистісно-професійних мотивів і потреб до управлінських вимог і встановленим організацією стандартів якості праці. Як наслідок, підвищується продуктивність праці працівників, оскільки формується їхнє ціннісне ставлення до професійних дій, здатних відтворити внутрішню потребу особистості бути суспільно корисною та конкурентноздатною на зовнішньому ринку.

Визначено, що основою управління розвитком людського капіталу організації є мотиваційний потенціал. Досліджено змістові компоненти цього поняття та їх базові значення. Доведено, що мотиваційний ефект потенціалу управління криється у взаємоузгоджених і взаємообумовлених цілях професійного розвитку кожного працівника і трудового колективу в цілому та стратегічного розвитку організації. У свою чергу, потенціал розуміємо як технологічний ресурс мотивуючого і стимулюючого управлінського впливу на працівника у процесі його особистісно-професійного розвитку, необхідного для забезпечення високої продуктивності праці як однієї з умов формування конкурентноспроможності організації. Окреслено й охарактеризовано зміст управлінської діяльності, спрямованої на розвиток людського капіталу, зокрема її складових: структурно-функціональної, нормативно-правової, діагностичної, діяльній, інформаційно-комунікаційної, які в сукупності практично втілюють мотиваційний потенціал та спонукають суб'єктів управління до його збагачення і модернізації, що сприяє повній трансформації всієї системи управління організацією відносно нових соціально-економічних умов господарювання.

**Ключові слова:** управління розвитком людського капіталу, мотиваційний потенціал, мотиваційно-потребніска сфера особистості, розвиток організації, трудова діяльність.

L. M. NAZARENKO

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Management and Economics  
Private Joint-Stock Company "Higher Education Institution  
"Interregional Academy of Personnel Management"  
ORCID: 0000-0001-7949-6923

## MOTIVATION POTENTIAL OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

In the article, based on the analysis of scientific research in the field of adaptive and motivational management, it is substantiated that the management of the development of the human capital of the organization is a system of coordinating the mutual influences of management subjects and personnel based on the establishment of partnership relations, interactive interaction, self-management and self-organization through the development and implementation of flexible motivational and stimulating models of the labor activity of employees in order to adapt their personal and professional motives and needs to management requirements and standards of work quality established by the organization. As a result, the labor productivity of employees increases, as their value attitude towards professional actions is formed, capable of reproducing the internal need of the individual to be socially useful and competitive in the foreign market.

It was determined that the basis of managing the development of the organization's human capital is the motivational potential. The content components of this concept and their basic meanings have been studied. It is proven that the motivational effect of management potential lies in mutually agreed and mutually determined goals of professional development of each employee and the labor team as a whole and strategic development of the organization. In turn, we understand the potential as a technological resource of motivating and stimulating managerial influence on the employee in the process of his personal and professional development, necessary to ensure high labor productivity

*as one of the conditions for the formation of the organization's competitiveness. The content of managerial activity aimed at the development of human capital is outlined and characterized, in particular its components: structural-functional, regulatory-legal, diagnostic, operational, informational-communication, which together practically embody the motivational potential and encourage management subjects to enrich it and modernization, which contributes to the complete transformation of the entire management system of the organization in relation to the new socio-economic conditions of business.*

**Key words:** management of human capital development, motivational potential, motivational and need sphere of the individual, organizational development, labor activity.

### Постановка проблеми

Одним із індикаторів ефективного функціонування організації є її конкурентна спроможність на ринку продукції чи послуг. Досвід діяльності найбільш успішних із них засвідчує провідну роль у процесі формування і зміцнення конкурентних переваг саме людського капіталу, який є як засобом впливу на соціально-економічні процеси, так і ресурсом, що забезпечує використання інноваційних технологій задля підвищення конкурентоспроможності організації [9, 60]. Як комплекс природних і придбаних у результаті інвестування особистісних здібностей, якостей, професійних компетентностей і досвіду, розвиток людського капіталу пов'язаний із формуванням інформаційної культури, мотивації і мобільності працівників, завдяки чому вони отримують певні переваги, а організація – доходи [11].

Проте більшість менеджерів в управлінні розвитком людського капіталу використовують лише матеріальні стимули, що, по-перше, значно звужує базове поняття нашого дослідження, а, по-друге, знецінює прагнення працівників до підвищення рівня продуктивності праці та професійного зростання. Необхідність посилення уваги менеджменту до активізації людського фактору обумовлює потребу в забезпеченні мотиваційного потенціалу управління, здатного здійснювати тривалий позитивний вплив на трудову діяльність працівника з метою формування його особистісно-професійної мотиваційно-потребнісної сфери, що, у результаті, сприятиме виходу організації на більш привабливі ринкові позиції.

### Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій

Проблема управління розвитком людського капіталу організації (концепція та модель управління), у тому числі з урахуванням мотиваційного аспекту, є предметом досліджень Л. Артеменко, І. Журавльової, О. Каменської, Н. Костюніка, А. Кудлай, І. Тарасенко, Н. Цимбаленко.

Теоретико-методологічні засади мотиваційного менеджменту викладено в наукових працях А. Колода, В. Сладкевича, С. Потьомкіна, О. Притули, С. Цимбалюка. Вплив вмотивованості працівників на формування конкурентних переваг організації дослідили П. Бамбергер, Г. Вербицька, І. Мешулам та ін. Особливості управлінської практики з мотивації персоналу розглядаються А. Бочарниковим, В. Бутенком, Д. Бутенко, В. Гриньовим, В. Данюком, А. Тарасенком. Мотиваційні механізми розвитку високопродуктивної праці трудового колективу розроблено В. Нижником і О. Харун.

Аналіз зазначених вище наукових джерел дав змогу встановити, що засади мотиваційного менеджменту з огляду на окреслену нами проблему потребують додаткового дослідження, а саме: наукового обґрунтування сутності та структури поняття «мотиваційний потенціал» управління, визначення змісту управлінської діяльності, спрямованої на розвиток людського капіталу організації в умовах перманентних ринкових змін.

### Формулювання мети дослідження

Мета статті – визначити й обґрунтувати сутність понять «управління розвитком людського капіталу організації» та «мотиваційний потенціал», охарактеризувати його змістові компоненти і базові значення; окреслити зміст управлінської діяльності, спрямованої на розвиток людського капіталу організації в умовах перманентних ринкових змін.

### Викладення основного матеріалу дослідження

Виходячи з наукових позицій Л. Артеменко, мета управління розвитком людського капіталу полягає в активізації інтелектуального і духовного ресурсу людини як найпотужнішого фактору досягнення конкурентних переваг організації [2]. Стратегічними цілями означеного процесу є також підвищення рівня трудового потенціалу особистості [16, 304], результативності праці та її творчого характеру [6, 24], інноваційної активності трудового колективу [8, 225] та забезпечення умов ефективного використання і розвитку робочої сили [4, 137].

Реалізація такого комплексного цілепокладання передбачає зміну характеру управлінського впливу: жорсткого адміністративного, зосередженого на економічних змінах у виробництві, на адаптивний, основу якого складає гнучкість у сприйнятті змін на зовнішньому ринку та пошук альтернативних управлінських рішень щодо структурно-функціональних змін у внутрішньому середовищі в поєднанні з потужною управлінською підтримкою діяльності працівників. Звідси, сутність управління розвитком людського капіталу організації розглядаємо за трьома методологічними підходами адаптивного управління [5], а саме:

– як сукупність усіх можливостей, засобів, механізмів поєднання зусиль керівника та підлеглих шляхом розвитку партнерських стосунків та інтерактивної взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу;

– як система узгоджених взаємовпливів управлінської команди і персоналу, що сприяє адаптації особистісно-професійних мотивів працівників до зовнішніх вимог та урахування їх у конкретній трудовій ситуації, унаслідок чого підвищується продуктивність праці, оскільки сформується ціннісне ставлення до професійних дій, здатних відтворити внутрішні потреби особистості бути суспільно корисною та відповідати встановленим організацією стандартам;

– як здатність системи управління виробляти гнучкі моделі діяльності організації на основі самоуправління і самоорганізації через взаємоприспосовування й органічне поєднання мети керівника і прагнення працівників до професійного саморозвитку.

Отже, управління розвитком людського капіталу організації – це система узгодження взаємовпливів суб'єктів управління і персоналу на основі встановлення партнерських стосунків, інтерактивної взаємодії, самоуправління і самоорганізації шляхом вироблення та застосування гнучких мотиваційно-стимуляційних моделей трудової діяльності працівників з метою адаптації їхніх особистісно-професійних мотивів і потреб до управлінських вимог і встановлених організацією стандартів. Як наслідок, підвищується продуктивність праці працівників – якісна ознака розвитку людського капіталу та одна з умов досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

Поняття «мотиваційний потенціал» управління розвитком людського капіталу організації містить два змістових компонентів – мотиваційний і потенціал.

1. Мотиваційний. Ураховуючи багатогранність поняття «мотивація», ми виокремили чотири базових значення:

– психологічний стан людини та дія, спрямована на його якісну зміну, що дає змогу суб'єктам управління не лише дослідити особистісно-професійні потреби, інтереси, мотиви, ціннісні орієнтації працівників, які віддзеркалюються на трудовій активності в конкретний період часу, але й розробити для них відповідну мотиваційно-стимулюючу модель трудової діяльності;

– дія практичного втілення внутрішніх мотиваційних чинників (ціннісних ставлень, рекомендацій, настанов) підвищення продуктивності праці на основі свідомого особистісного вибору певного типу трудової поведінки, здатного забезпечити якісні зміни у психологічному стані особистості, що водночас потребує мотивуючого і стимулюючого управлінського впливу. Таким чином забезпечується узгодженість і взаємозв'язок внутрішніх мотивів працівників і зовнішніх стимулів трудової діяльності;

– сфера професійної діяльності, пов'язана із питаннями професійного саморозвитку, підвищення кваліфікації, що спонукає суб'єктів управління до пошуку найбільш ефективних методів і засобів впливу на стан і поведінку працівників у процесі досягнення ними особистісних цілей і стратегічної мети розвитку організації;

– спонукання працівників до об'єктивної самооцінки змін у процесі практичного втілення внутрішніх мотиваційних чинників підвищення продуктивності праці, що забезпечить адекватне сприйняття ними оціночних суджень керівництва організації щодо якості праці та формування потреби у професійному вдосконаленні. Це сприятиме виникненню у працівників потреби у професійній самомотивації, яка, за визначенням А. Колота, полягає у виокремленні особистістю внутрішніх спонукальних причин (професійний інтерес, творчий характер праці, прагнення самореалізуватися тощо) виконання різних видів роботи з метою задоволення певних потреб [10, 21].

Таким чином, мотиваційний ефект потенціалу управління розвитком людського капіталу організації криється у взаємоузгоджених і взаємообумовлених цілях особистісно-професійного розвитку працівників і стратегічного розвитку організації. Як результат, людина отримує можливість займатися найпродуктивнішою працею, яка спрямована власним мотивом [5].

2. Потенціал. Феномен потенціалу (від лат. *potentia* – сила, – джерела, можливості, запаси, які можуть бути використані для вирішення певної задачі, досягнення певної мети [3] управління розвитком людського капіталу розуміємо як технологічний ресурс мотивуючого і стимулюючого управлінського впливу на працівника у процесі його особистісно-професійного розвитку, необхідного для забезпечення високої продуктивності праці як однієї з умов формування конкурентноспроможності організації.

Ураховуючи, що мотивування [10, 22] працівників – це процес взаємодії внутрішніх чинників особистості і зовнішніх чинників впливу, одним із яких і є управлінський, виділяємо три складники мотивуючого потенціалу управління розвитком людського капіталу організації, а саме:

– *базисний потенціал* – сукупність наявних в організації можливостей, умов, засобів (фінансово-економічних, нормативно-правових, кадрових, корпоративних тощо), здатних, по-перше, спонукати працівника до осмислення власного психологічного стану та «породжувати мотив» до дії, спрямованої на його якісну зміну, а, по-друге, надавати змогу суб'єктам управління розробляти на основі даних мотиваційного моніторингу відповідну мотиваційно-стимулюючу модель трудової діяльності персоналу й упроваджувати її в організації;

– *управлінський потенціал* – особистісні здібності й якості, професійні компетентності керівника та інших суб'єктів управління, необхідні для організації мотивування працівників до підвищення продуктивності їх праці через узгодженість і взаємозв'язок внутрішніх мотивів особистості та зовнішніх стимулів трудової діяльності, сприяння розвитку самоуправління та самоорганізації;

– комунікаційний потенціал – сукупність інформаційно-комунікаційних засобів і джерел, що забезпечують взаємодію суб'єктів управління, управлінської структури – із трудовим колективом, організації – із зовнішнім середовищем.

Відповідальність за розвиток мотиваційного потенціалу управління покладається на керівника, що виявляється у його конкретних управлінських рішеннях і діях щодо кадрової політики та політики якості, стратегії розвитку організації, її корпоративної культури, системи мотивації, стимулювання персоналу, та втілюється безпосередньо у змісті управлінської діяльності. Із загального змісту управління організацією виокремлюємо такі змістові складові управління розвитком людського капіталу: структурно-функціональну, нормативно-правову, діагностичну (мотиваційний моніторинг), діяльнісну та інформаційно-комунікаційну.

Структурно-функціональна складова передбачає розроблення і внесення певних змін до організаційної структури управління, штатного розпису, функціональних обов'язків посадових осіб, які в якості суб'єктів управління забезпечують «мотиваційний процес» [10, 23] як провідну функцію управління розвитком людського капіталу організації. Зокрема, це стосується організації служби роботи з персоналом, юридичного відділу, HR-менеджера (англ. human resources – людські ресурси [1]), психолога, які займаються мотивуванням працівників, їх консультуванням і залучаються до оцінювання ефективності діяльності персоналу [Москаленко]. Кожна із зазначених структурних одиниць виконує ті чи інші функції, які в сумісності підсилюють вагомість мотиваційного персоналу, оскільки допомагають керівництву усвідомити специфіку людського капіталу організації, його відмінності від інших ресурсів, що позитивно впливає на визначення шляхів його розвитку.

Нормативно-правова складова управління відповідає за формування пакету документів, необхідного для забезпечення ефективної дії мотиваційного потенціалу управління з метою регулювання соціальних трудових відносин; регламентації завдань та обов'язків підлеглих; визначення характеру, обсягу та режиму праці; формулювання правил трудової поведінки; добору механізмів захисту прав та інтересів як працівників, так і керівництва організації. До таких матеріалів відносимо:

– документи загального призначення – стратегія розвитку організації, колективний договір, кодекс корпоративної етики, правила внутрішнього розпорядку, штатний розпис;

– документи цільового призначення – положення про оплату праці, положення про відділи, регламент роботи; положення про формування соціального пакету, порядок встановлення доплат і надбавок, розмірів гарантійних і компенсаційних виплат; положення про матеріальне і нематеріальне стимулювання, положення про заохочення і відзнаки, положення про мотиваційний пакет, положення про підвищення кваліфікації працівників;

– документи спеціального призначення – розпорядження і накази, інструкції, доручення, рекомендації, настанови, висновки мотиваційного моніторингу.

Зауважимо, що суб'єкти управління повинні постійно здійснювати аналіз розроблених і відповідно затверджених внутрішніх нормативно-правових, розпорядчих, інструктивно-методичних документів; забезпечувати своєчасне внесення змін і доповнень відповідно до змін у зовнішньому середовищі та в залежності від характеру внутрішньої виробничої ситуації; відстежувати дотримання норм діючого законодавства.

Найбільш значимою є діагностична складова (мотиваційний моніторинг), оскільки саме вона дає змогу керівникам організації та іншим суб'єктам управління забезпечувати:

– адаптацію людського капіталу до перманентних і мінливих умов виробництва;

– вироблення й ухвалення управлінських рішень з урахуванням оптимальної, достовірної й об'єктивної інформації про домінуючі потреби, інтереси, запити, настрої працівників; характер їхньої трудової поведінки; рівень мотивації до підвищення продуктивності праці;

– організацію роботи трудового колективу за мотиваційно-стимулюючою моделлю.

На думку А. Колога, головна мета проведення мотиваційного моніторингу полягає в оцінюванні ефективності чинної системи мотивації та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики організації [10, 425]. Отримані моніторингові дані формують уявлення суб'єктів управління про:

– стан відповідності системи мотивації кадровій політиці та стратегії розвитку організації;

– необхідність змін з метою встановлення відповідності мотиваційних заходів домінуючим потребам і мотивам працівників;

– ефективність використання витрат на мотиваційні заходи;

– рівень управлінської компетентності щодо збагачення мотиваційного потенціалу управління та організація відповідного науково-методичного навчання посадових осіб.

Результати мотиваційного моніторингу використовуються для розроблення й упровадження адаптивної мотиваційно-стимулюючої моделі трудової діяльності, внаслідок чого відбувається:

– адаптація наявної системи мотивації до змін у зовнішньому середовищі;

– узгодження системи мотивації зі стратегічними цілями розвитку організації;

– налагодження міжсуб'єктної комунікації;

– забезпечення диференційованого та персоналізованого підходів до проведення мотиваційних заходів для працівників;

– підвищення професійної компетентності суб'єктів управління щодо застосування найбільш ефективних механізмів мотивування працівників до підвищення продуктивності праці.

Окрім того, мотиваційний моніторинг сприяє поліпшенню:

– функцій управління персоналом, оскільки підвищується якість добору і розстановки працівників, організації підвищення їх кваліфікації, планування кар'єрного зростання, підкріплення зворотного зв'язку та міжособистісної комунікації;

– функцій управління якістю праці у процесі планування проєктних завдань і формування відповідних команд, визначення стандартів трудової діяльності, розроблення заходів щодо забезпечення якості праці;

– функцій вироблення й ухвалення управлінських рішень – мобілізація внутрішніх потенційних можливостей особистості; узгодження цілей розвитку організації та праці підлеглих, залучення їх до вибору засобів досягнення стратегічної мети та вирішення відповідних операційно-тактичних завдань;

– функцій контролю та оцінки якості праці працівників через дотримання принципів делегування повноважень і відповідальності, превентивної дії контролю; поєднання адміністративного контролю та самоконтролю, спільного контролю у структурних підрозділах організації, експертного оцінювання із самооцінкою результатів трудової діяльності працівників.

Таким чином, діагностична складова забезпечує суб'єктів управління комплексною інформацією, необхідною для підсилення мотиваційного потенціалу управління розвитком людського капіталу організації, що позитивно позначається на соціально-психологічному кліматі в колективі, рівні трудової активності персоналу, ціннісному смислі мотиваційно-потребнісної сфери особистості, де домінують соціальні мотиви і потреби. Тому для керівника важливо створити єдине ціннісно-мотиваційне середовище стратегічних змін, оскільки прийняття цих самих змін як цінностей організації є найголовнішою передумовою формування її конкурентноспроможності. Адже саме від розуміння кожним працівником, незалежно від ієрархічного рівня, змісту і характеру затребуваних змін залежить мотивація особистості до особистісно-професійного зростання, унаслідок чого виникає потреба в оновленні базових знань, накопиченні інноваційного досвіду, активній реалізації особистісного капіталу.

У свою чергу, діяльнісна складова дає розуміння характеру засобів, форм і методів управління розвитком людського капіталу організації на мотиваційній основі. У контексті цього нам імпонує класифікація видів мотивації працівників, здійснена А. Колотом і С. Цимбалюком, а саме:

– підкріплювальна (підсилювальна), або власне мотивування, що здійснюється під час використання суб'єктами управління різноманітних стимулів до праці;

– соціально-психологічна мотивація, підґрунтям якої є ціннісна ідея задоволення вищих потреб особистості, що передбачає використання таких методів впливу на працівників, як мотивування змістом роботи, участь у розробленні й ухваленні управлінських рішень, переконання, демонстрація власного прикладу тощо;

– примусова мотивація, яка передбачає використання суб'єктами управління методів адміністративного впливу, примусу, інших механізмів формальної влади [10, 21].

Використання зазначених видів мотивації складає змістове і технологічне тло управління розвитком людського капіталу, адже формування ціннісної мотиваційно-потребнісної сфери особистості відбувається саме через діяльність. Водночас мотиваційний потенціал управління збагачується новими можливостями, умовами, ресурсами, які власне і продукує, і забезпечує. Звідси, для мотиваційної діяльності суб'єктів управління характерні:

– соціальна спрямованість, оскільки управління розвитком людського капіталу – це соціальна функція задоволення людських потреб у саморозвитку, що на рівні організації забезпечує реалізацію стратегічних цілей її розвитку. Така діяльність вимагає передусім змін у стилі керівництва: взаємовідносини між керівництвом і працівниками повинні вибудовуватися в атмосфері довіри, взаєморозуміння, взаємопідтримки; на принципах колективної й індивідуальної участі, соціальної й особистісної відповідальності. Зміст управлінських дій спрямовується не стільки на економічні перетворення в діяльності організації, як на розвиток особистісно-професійних потенцій працівників, що й обумовлює якісні зміни в мотиваційно-потребнісній сфері особистості, які забезпечують успішне просування конкурентних переваг на зовнішньому ринку;

– індивідуальна (особистісна) спрямованість, адже трудовий колектив не є однорідним, до його структури входять групи людей, різні за статтю, віком, освітою, досвідом, що відображається в ціннісній мотиваційно-потребнісній сфері кожного працівника. У зв'язку з цим актуалізується питання збагачення мотиваційного потенціалу в частині дослідження й усвідомлення суб'єктами управління домінують мотивів і потреб підлеглих, спільного з ними розроблення мотиваційно-стимулюючих моделей трудової діяльності, які можуть спрямовуватися як на мотивування окремого працівника, так і групу осіб. Зміст управлінських дій зосереджується на задоволенні внутрішніх мотиваційних чинників особистості, пробудженні прихованих потенційних можливостей та залученні працівників до практичного втілення інноваційних змін.

Проте, оскільки ситуація змін, як правило, супроводжується певною невизначеністю умов [14], що перешкоджає формулюванню реальних цілей змін та узгодженню їх з метою трудової діяльності працівників, діяльнісна складова управління розвитком людського капіталу на мотиваційній основі передбачає забезпечення управлінського

консалтингу. Консалтинг (англ. consulting – консультування [1]) – це діяльність з консультування осіб, які потребують консультацій з широкого кола питань, як для професійної діяльності, так і для адаптації життєдіяльності в умовах невизначеності [13]. Як зазначає З. Рябова, метою консалтингу є допомога у формулюванні реальної мети діяльності, або в досягненні визначених цілей та розв’язанні поставлених завдань [14, 3]. У свою чергу Н. Попова вказує на те, що управлінський консалтинг спрямований на розв’язання проблем, пов’язаних з організацією управління складними системами в різних сферах діяльності організації, до яких відноситься й управління персоналом; однак, на відміну від суто управлінського процесу, допускає спільну роботу консультанта і клієнта [15, 13]. З огляду на такі наукові позиції, управлінський консалтинг у системі управління розвитком людського капіталу організації значно підсилює мотиваційний потенціал управління, оскільки забезпечує умови отримання як керівництвом, так і працівниками кваліфікованих консультацій щодо пошуку спільних шляхів розв’язання управлінських, або виробничих проблем, спрямованих на подолання небажаних тенденцій у трудовому колективі (наприклад, несприйняття та опір змінам); обґрунтування непопулярних, але необхідних управлінських рішень щодо впровадження змін у діяльність організації в цілому та менеджменті персоналу, зокрема.

Не менш важливою є інформаційно-комунікаційна складова, яка відтворює комунікаційний потенціал управління розвитком людського капіталу, що забезпечує постійне вдосконалення інформаційно-комунікаційних ресурсів взаємодії суб’єктів управління із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. У контексті цього важливим завданням керівника є створення інформаційного середовища організації (далі – ІСО), яке є не лише джерелом отримання, зберігання, обробки і передачі інформації, але і способом комунікації, що значно поліпшує спілкування. Важливо при розробленні структури і контенту ІСО враховувати його внутрішню і зовнішню складові, а також те, що для задоволення власних потреб працівник створює персональне інформаційне середовище. Зокрема, для того, щоб мотивувати персонал до активного користування ресурсами ІСО, доцільно виділяти в його структурі два сегменти, один із яких призначений для персоналу, інший – для користувачів. Визначення об’єктів внутрішнього ІСО залежить від форми організації інформації, встановленої інформаційною службою за погодженням із суб’єктами управління, зокрема: статутні документи, загальний інформаційний фонд, інформаційні експозиції, рекламна інформація. Зовнішнє ІСО містить вихідні потоки інформації, які, акумулюючи джерела внутрішнього ІСО, відображають результати діяльності організації. Це можуть бути звіти, інформація про продукцію або послуги, відомості про маркетингові заходи тощо. Головна роль зовнішнього ІСО забезпечувати прямий і зворотній зв’язок та реакцію інформаційних потоків на зовнішні фактори функціонування організації. Як зазначає О. Іванова, інформація, самостійно створена працівниками внаслідок маркетингових досліджень підвищує їх мотивацію щодо формування і підтримки виробничих відносин на основі спільної зацікавленості у просуванні організації на зовнішньому ринку [7]. Підготовка та залучення персоналу до створення інформаційних потоків підвищує корпоративну цінність ІСО, чим сприяє поширенню інформації, здатної системно впливати на розвиток мотиваційно-потребнісної сфери особистості. Тому перед керівництвом організації постає завдання забезпечити умови формування інформаційної культури персоналу, оскільки традиційні інтереси, цінності й звичні норми поведінки людини в інформаційному середовищі мають трансформуватися в нову корпоративну систему цінностей, професійних пріоритетів, роль яких у діяльності організації визначена мотивуючим впливом, який вони здатні здійснювати на трудову поведінку кожного працівника. Серед таких умов відзначаємо створення інформаційної служби організації та модернізацію її інформаційно-комунікаційної інфраструктури, забезпечення працівникам вільного доступу до ресурсів ІСО, структурування інформаційних потоків, встановлення регламенту обміну інформацією для своєчасного ухвалення управлінських рішень, стимулювання оперативної комунікаційної взаємодії виробників інформації та її споживачів.

Таким чином, у сукупності, визначені нами складові змісту управління, спрямованого на розвиток людського капіталу, по-перше, практично втілюють мотиваційний потенціал, по-друге, спонукають суб’єктів управління до його збагачення і модернізацію, що сприятиме повній трансформації всієї системи управління організацією відносно нових соціально-економічних умов господарювання.

### Висновки

1. За результатами проведеного дослідження визначено та науково обґрунтовано, що управління розвитком людського капіталу організації згідно з методологічними підходами адаптивного і мотиваційного менеджменту – це система узгодження взаємовпливів суб’єктів управління і персоналу на основі встановлення партнерських стосунків, інтерактивної взаємодії, самоуправління і самоорганізації шляхом вироблення та застосування гнучких мотиваційно-стимуляційних моделей трудової діяльності працівників з метою адаптації їхніх особистісно-професійних мотивів і потреб до управлінських вимог і встановленим організацією стандартам. Як наслідок, підвищується продуктивність праці працівників – якісна ознака розвитку людського капіталу та одна з умов досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

2. Визначено, що основою управління розвитком людського капіталу організації є мотиваційний потенціал. Досліджено змістові компоненти цього поняття та їх базові значення – «мотиваційний» (психологічний стан людини та дія, спрямована на його якісну зміну; дія практичного втілення внутрішніх мотиваційних чинників

підвищення продуктивності праці на основі свідомого особистісного вибору певного типу трудової поведінки; сфера професійної діяльності, пов'язаної із питаннями професійного саморозвитку, підвищення кваліфікації; спонукання до об'єктивного самооцінювання змін у процесі практичного втілення внутрішніх мотиваційних чинників підвищення продуктивності праці) і «потенціал» (базисний, управлінський, комунікаційний).

3. Доведено, що мотиваційний ефект потенціалу управління розвитком людського капіталу організації криється у взаємоузгоджених і взаємообумовлених цілях професійного розвитку кожного працівника і трудового колективу в цілому та стратегічного розвитку організації. У свою чергу, потенціал розуміємо як технологічний ресурс мотивуючого і стимулюючого управлінського впливу на працівника у процесі його особистісно-професійного розвитку, необхідного для забезпечення високої продуктивності праці як необхідної умови формування конкурентноспроможності організації.

4. Окреслено й охарактеризовано зміст управлінської діяльності, спрямованої на розвиток людського капіталу, зокрема такі складові, як: структурно-функціональна, нормативно-правова, діагностична (мотиваційний моніторинг), діяльнісна та інформаційно-комунікаційна, які в сукупності практично втілюють мотиваційний потенціал та спонукають суб'єктів управління до його збагачення і модернізацію, що сприяє повній трансформації всієї системи управління організацією відносно нових соціально-економічних умов господарювання.

Перспектива подальших досліджень полягатиме в розробленні і науковому обґрунтуванні мотиваційно-стимулюючої моделі трудової діяльності працівників як засобу управління розвитком людського капіталу організації.

### Список використаної літератури

1. Англо-український словник з бізнесу / за ред. Н. М. Семко ; уклад. : Н. М. Семко, Л. Й. Бондарчук, Л. Я. Гошко. Л. : Оріяна-Нова, 2006. 318 с.
2. Артеменко Л. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. *Інституційний репозитарій ХНТУ імені Івана Пулюя*. [Електронний ресурс]. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20469/4/Stattja\\_%28jud\\_k\\_%29.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20469/4/Stattja_%28jud_k_%29.pdf)
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. К.; – Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
4. Верхоглядова Н.І., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В. Управління трудовим потенціалом підприємств: монографія. Дніпропетровськ: Пороги. 2007. 284 с.
5. Єльнікова Г. Технологія адаптивного управління персоналом організації. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*. 2011. № 1. С. 8-14.
6. Журавльова І.В., Кудлай А.В. Управління людським капіталом підприємства: наук. вид. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2004. 284 с.
7. Іванова О. М. Характеристика та класифікація інформаційних потоків підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 13. С. 18-22.
8. Каменська О. О. Концепція управління людським капіталом промислового підприємства в умовах інноваційного розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3(45). С. 225-229.
9. Климко С.Г., Пригода В.М., Сизоненко В.О. Людський капітал: світовий досвід і Україна. К.: Основа. 2006. 224 с.
10. Колот, А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.
11. Кубатко О.В., Пронікова Ж.С. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 3. С. 92-99.
12. Москаленко В.О. HR показники – інструмент вдосконалення системи оцінки персоналом. *Агросвіт*. 2010. № 19. С. 45-47.
13. Педагогічний консалтинг: навч. посіб. / Т. А. Борова, З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко, О. О. Почуєва. Луцьк; Терен. 2019. 324 с.
14. Рябова, З. Consulting in educational institutions in conditions of uncertainty. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, 13(25). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/500>
15. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. Харків : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.
16. Цимбаленко Н. В. Формування моделі управління людським капіталом підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 301-305.

### References

1. Semko N. M. (ed.) (2006) *Anhlo-ukrainskyi slovnyk z biznesu*. L.: Oriiana-Nova, 318 s.
2. Artemenko L. *Liudskyi kapital: naukovyi pidkhody ta stan formuvannia v Ukraini*. Instytutsiinyi repozytarii TNTU imeni Ivana Puliuia. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20469/4/Stattja\\_%28jud\\_k\\_%29.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20469/4/Stattja_%28jud_k_%29.pdf)
3. Busel V. T. (ed.) (2001) *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy*. K.; Irpin: VTF «Perun», 1440 s.

4. Verkhohliadova N.I., Ivannikova N.A., Lavrinchenko O.V. (2007) Upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstv: monohrafiia. Dnipropetrovsk: Porohy. 284 s.
5. Yelnykova H. (2011) Tekhnolohiia adaptyvnoho upravlinnia personalom orhanizatsii. Naukovyi visnyk Instytutu profesiino-tekhnichnoi osvity NAPN Ukrainy. Profesiina pedahohika. № 1. S. 8-14.
6. Zhuravlova I.V., Kudlai A.V. (2004) Upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva: nauk. vyd. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 284 s.
7. Ivanova O. M. (2016) Kharakterystyka ta klasyfikatsiia informatsiinykh potokiv pidpriemstv. Investysii: praktyka ta dosvid. № 13. S. 18-22.
8. Kamenska O. O. (2016) Kontsepsiia upravlinnia liudskym kapitalom promyslovoho pidpriemstva v umovakh innovatsiinoho rozvytku. Ekonomichnyi visnyk Donbasu. № 3(45). S. 225-229.
9. Klymko S.H., Pryhoda V.M., Syzonenko V.O. (2006) Liudskyi kapital: svitovy dosvid i Ukraina. K.: Osнова. 224 s.
10. Kolot, A. M. (2014) Motyvatsiinyi menedzhment: pidruchnyk / A. M. Kolot, S. O. Tymbaliuk. K.: KNEU, 479 s.
11. Kubatko O.V., Pronikova Zh.S. (2013) Investuvannia v liudskyi kapital yak faktor zrostanni konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky. № 3. S. 92-99.
12. Moskalenko V.O. (2010) HR pokaznyky – instrument vdoskonalennia systemy otsinky personalom. Ahrosvit. № 19. S. 45-47.
13. Borova T.A., Riabova Z.V., Kravchenko H.Yu., Pochuieva O.O. (ed.) (2019) Pedahohichni konsaltni: navch. posib. Lutsk; Teren. 324 s.
14. Riabova, Z. Consulting in educational institutions in conditions of uncertainty. Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics, 13(25). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/500>
15. Popova N. V., Hurova K. D. (ed.) (2016) Upravlinskyi konsaltni : navchalnyi posibnyk; 2-he vyd. Kharkiv: Vydavnytstvo «VDELE». 306 s.
16. Tymbalenko N. V. (2010) Formuvannia modeli upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Problemy ekonomiky ta upravlinnia. № 684. S. 301-305.