

# ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА И СТРАТЕГИЯ ЕГО РАЗВИТИЯ

Пискайкина Е.С.<sup>1</sup>

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, г. Самара

**Ключевые слова:** мотивация, человеческие ресурсы, мотивационный потенциал, мотивационная структура.

В условиях современной экономической реальности перед работодателями часто встает проблема наиболее эффективного отбора персонала и его дальнейшего продуктивного использования. Именно человеческие ресурсы задают дальнейший вектор развития организации, обеспечивают конкурентоспособность и работают над социальным и экономическим преимуществом перед другими организациями. При анализе экономической деятельности организации напрямую можно проследить зависимость между конечным результатом экономической деятельности организации и вовлеченностью в производственный и трудовой процесс квалификационного и интеллектуального потенциала персонала организации. Достаточно часто в литературных источниках отождествляются понятия «трудовой потенциал», «трудовые ресурсы», «кадровый потенциал» и мотивационный потенциал.

Термин «мотивационный потенциал» употребляется достаточно часто и в широком значении, в основном при количественном и качественном анализе состава персонала организации на различных уровнях развития организации. Для начала обратимся к анализу понятия «потенциал» в научной литературе:

1. Наиболее часто «потенциал» трактуется как скрытая возможность, которая способна проявиться при определенных условиях или воздействии.
2. Термином «потенциал» обозначается совокупность средств либо возможностей в какой-либо сфере.
3. Уровень мощности в отношении чего-либо, совокупность средств, возможностей. («Толковый словарь русского языка» С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой)
4. Потенциал определяется как первоисточник средств или запасов, которые используются для решения определенных задач или достижения поставленных целей («Советский энциклопедический словарь»).

Таким образом, из вышеуказанных определений, можно определить потенциал как совокупность каких-либо неявных возможностей в заданной сфере.

Понятие «мотивационный потенциал» раскрывается как совокупность социально-психологических ресурсов, заложенных в каждом работнике, которые входят в состав мотивационного ядра персонала организации.

---

<sup>1</sup>Старший преподаватель кафедры управления человеческими ресурсами Самарского университета.

Социально-психологические ресурсы индивида отражают совокупность мотивов его трудового поведения в процессе реализации индивидом трудового потенциала.

Мотивационный потенциал индивида является частью совокупности самосознания индивида и его мотивов. Мотивационный потенциал работника можно представить в виде следующей схемы:



*Рис. 1. Мотивационный потенциал работника*

Обычно изучение мотивационного потенциала работника и процесса его формирования тесно связан с теми внешними условиями, в которых трудовая деятельность реализуется. Реализация потенциала работника зависит от степени его удовлетворенности условиями труда, способами взаимодействия между мотивационной структурой организации и ее организационной средой. Эффективной деятельности компании может мешать как демотивация работника, так и перемотивация.

По итогам изучения факторов, влияющих на уровень мотивации работников, можно сделать вывод, что уровень материальной мотивации является не решающим, при выборе работником дальнейшей модели поведения в организации. Чаще всего современный работник обращает внимание на уровень морального удовлетворения от выполняемой работы, нематериальной стимулирование, проводимое в компании, социальную значимость выполняемых им функций. Подобное изменение приоритетов должно быть учтено при формировании кадровой политики организации и выработке методов управления мотивационным потенциалом работника.

Современные теории мотивации не всегда дают четкие рекомендации по выработке единой стратегии по управлению мотивационным потенциалом персонала, что замедляет процесс согласования взаимных интересов работника и работодателя. Для упрощения этого процесса автором был выработан следующая последовательность действий:



Рис. 2. Управление мотивационным потенциалом персонала

Чтобы правильно понять внутреннюю мотивацию работника, необходимо выделить, какие мотивы в его поведении являются доминирующими.

Мотивационную структуру работника можно представить как совокупность элементов самосознания, мотивов конкретного индивида, обуславливающих его поведение и формирующих его самосознание и линию поведения в организации. Саму мотивационную структуру можно представить в виде двух компонентов. (рисунок 3)



Рис. 3. Мотивационная структура работника

Для дальнейшего понимания и лучшей управляемости трудовым поведением работника, важно правильно понимать смыслообразующие мотивы конкретного индивида, так как именно они задают устойчивые образцы поведения. В то же время под воздействием различных внешних факторов структура может видоизменяться и вырабатываться новые модели поведения.

С точки зрения Г.Р.Олдхэм и Дж.Хакман, мотивационный потенциал работника растет только тогда, когда человек испытывает значимые для него переживания:

- Высокий уровень ответственности за результаты труда;
- Осознание значимости выполняемой работы;
- Влияние результатов труда работника на дальнейшее развитие ситуации.

Для того чтобы перечисленные выше переживания возникли, выполняемая работа должна иметь следующие характеристики:

- Разнообразие навыков (РН);
- Целостность работы (ЦР);
- Значимость выполняемой работы (ЗР);
- Автономия и самостоятельность в принимаемых решениях (А);
- Обратная связь (ОС);
- Мотивационный потенциал (МП).

Их соотношение авторы описали следующей формулой:

$$МП = \left( \frac{РН + ЦР + ЗР}{3} \right) * А * ОС$$

Чтоб оцифровать указанные в формуле значения, работника предлагается оценить ряд утверждений, которые характеризуют их работу, по шкале от одного балла до семи. Г.Р.Олдхэм и Дж.Хакман отмечают, что каждый вид работ обладает различным мотивационным потенциалом, следовательно, методы увеличения МП и его изменения будут различные. Большое влияние на МП оказывает личная потребность работника в росте (профессиональном, карьерном). При очень низкой потребности в росте мотивационный потенциал работника может быть никак не связан с результатами труда. Мотивационный потенциал работника при данном подходе можно определить как внутренние резервы работника, необходимые для повышения эффективности производства. С одной стороны, мотивационный потенциал зависит от удовлетворенности текущих актуальных мотивов работника, которые важны в данный момент. С другой стороны, МП зависит от уровня удовлетворенности базовых мотивов, которые важны для работника в длительной перспективе. Необходимо отслеживать уровень удовлетворенности работника, крайние уровни удовлетворенности ограничивают руководителя во влиянии на результат работы починенных сотрудников. Также нужно принимать во внимание все комплексные стимулы, воздействующие на работника: особенности корпоративной культуры в организации, стиль руководства начальника, стадию развития организации и так далее.

Резервы роста мотивационного потенциала создаются путем усиления мотивации работников к повышению производительности труда через удовлетворение личных потребностей самих работников. Для каждого работника есть свой побудительный мотив к выполнению той или иной деятельности, и залогом успешного управления мотивационным потенциалом работника является определение наиболее соответствующего для него стимула. Широко известным общим стимулом, побуждающим к труду, является материальное поощрение тех или иных действий работника. Чем выше уровень заработной платы сотрудника, тем больше первичных личных потребностей она сможет удовлетворить. Особое внимание стоит уделять переменной части заработной платы (премии, надбавки), отражающей результат работника за отдельно взятый период. Мотивация персонала высоким уровнем дохода – инструмент, которым обладает практически любая организация. Грамотное управление мотивационным потенциалом организации позволяет получить наиболее полное представление об объективных возможностях персонала для достижения конечной цели организации: максимальной прибыли при минимальных затратах.

Таким образом, содержание термина «мотивационный потенциал» раскрывается через совокупность потребностей работника, его ведущих мотивов и ценностных ориентаций, которые могут быть использованы для достижения целей организации.

#### **Список использованных источников:**

1. Обзор лучших практик вовлечения персонала в процесс непрерывного совершенствования (Группа RU -COM). [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/kaizen/luchshie-praktiki.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/kaizen/luchshie-praktiki.html)
2. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. Логос 2014 г. С.374
3. Кику Т.Ю. Содержание и структура категории "мотивация труда" в трактовках различных исследователей / Т.Ю. Кику // Экономика устойчивого развития. – 2012. – №11. – С. 143-150.
4. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. 2014. №9. - С 74-84.