

## МОТИВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ТРУДА: ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ

Е. С. Дашкова

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 25 января 2011 г.

**Аннотация:** в статье определена сущность мотивационного потенциала труда, и обозначена необходимость его развития и использования в повышении результативности и эффективности практических действий. Детально рассмотрены важнейшие требования, обеспечивающие формирование и развитие мотивационного потенциала труда. Описан положительный опыт формирования условий для развития и раскрытия мотивационного потенциала труда на примере конкретной организации.

**Ключевые слова:** мотивационный потенциал труда, трудовой потенциал, система мотивации персонала.

**Abstract:** in this article the essence of motivation potential of labor and marked necessity of its development and using in raise of potency and efficiency of practical actions are defined. The primary requirements which provide formation and development of motivation potential of labor are particularly considered. Positive experience of formation conditions for elaboration and expansion of motivation potential of labor is described on example of concrete organization.

**Key words:** motivation potential of labor, labor potential, system of personal' motivation.

Качество выполнения работы как детерминанта эффективного управления во многом зависит от степени использования трудового потенциала. Содержание трудового потенциала раскрывает, с одной стороны, возможности участия работника (или всех членов коллектива организации) в общественно-полезной деятельности как специфического производственного ресурса, с другой – характеристику качеств работника (работников), отражающих степень развития его (их) способностей, пригодности и подготовленности к выполнению работ определенного вида и качества, отношения к труду, возможности и готовности трудиться с полной отдачей сил и способностей. Таким образом, во втором случае трудовой потенциал включает *мотивационный потенциал* как совокупность эмоциональных, рациональных, интеллектуальных возможностей и способностей человека (социальной системы), определяющий уровень готовности к совершению мотивированных действий (поведения) в соответствии со своими целевыми установками, ценностными ориентациями, интересами, желаниями, ожиданиями. От степени развития и использования мотивационного потенциала в значительной мере зависят результативность и эффективность практических действий.

Будучи вовлеченным в организацию, работник принимает цели организации как собственные,

создает предпосылки для мотивации активной трудовой деятельности и формирует необходимое отношение к труду. Руководителю, специалисту или рабочему трудно проявить высокую активность, если они не знают или четко себе не представляют цели и задачи организации. Работники, личные цели которых не совпадают с целями организации, занимают пассивную позицию. Вовлекая их в деятельность по управлению организацией, руководство формирует новый тип управленческих отношений, призванных превратить всех работников в активных участников совершенствования производственных процессов, объединяя цели деятельности работника с целями организации.

Таким образом, мотивационный потенциал отражает внутреннюю готовность работника к активной деятельности, достижению текущих и перспективных целей, установленных для него руководством или владельцем организации. Повышенная активность отражает эмоциональное восприятие работником процесса и результатов своей деятельности, удовлетворенность своей ролью в организации.

Вместе с тем, по нашему мнению, для организации системы мотивации труда необходимо:

1) тщательно и всесторонне учитывать объективные условия труда на каждом рабочем месте, которые влияют на психофизическое состояние

работника, формируют его впечатления о труде и о фирме и определяют производительность его труда;

2) обеспечивать разумное сочетание материальных, моральных и других возможных стимулов с учетом индивидуальных особенностей работников с целью создания организационной культуры, правильных и сильных убеждений. Организационная культура играет значимую роль в развитии и протекании конфликтных ситуаций, поддержании благоприятного микроклимата в коллективе и представляет собой совокупность важнейших положений, разделяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, которые задают ориентиры поведения и действий. Организационная культура существует независимо от того, применяются ли руководством компании специальные методы ее формирования. Однако в таком случае организационная культура может оказывать демотивирующее воздействие на сотрудников, нейтрализовывать воздействие мотивирующих факторов. Понимание роли и значения организационной культуры для мотивации работников, успеха в реализации не только краткосрочных целей, но и стратегии, а также умение формировать эффективную оргкультуру являются важнейшими условиями успешных организационных изменений;

3) развивать холистический подход к работнику, ставя его потребности на первое место среди приоритетов организации, официально признавая его индивидуальность, право на ошибку, всемерно развивая уважение к личности;

4) уделить особое внимание разработке системы эффективной и справедливой оценки работы персонала;

5) постоянно заботиться о нравственном климате в коллективе, признавая и осуществляя единый статус его работников. Комфортный психологический климат – это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в структуре организации и доволен им, когда не возникает острых разногласий, существует атмосфера взаимопомощи. Оптимальный психологический климат не создается в один день, это требует огромных усилий. Для успешного решения данной задачи необходима высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления;

6) предоставляя равные шансы для развития карьеры всем работникам, заботиться о том, чтобы дать возможность каждому повышать квалификацию, лично участвовать в принятии решений.

При построении системы мотивации требуется выявить факторы, демотивирующие и мотивирующие к труду, так как именно они обуславливают поведение работника. В действительности для обеспечения высокой трудовой мотивации и производительности труда менеджмент должен сконцентрировать внимание на мотивирующих факторах деятельности персонала, которые условно можно подразделить на материальные и социально-психологические факторы.

На персонал оказывают воздействие множество материальных факторов: собственно деньги, позволяющие получать от жизни определенные блага; фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определенное качество работы; фактор социальной значимости как в своем коллективе, так и в различных общественных кругах.

Материальные факторы мотивации выступают мощным рычагом управления. Даже лояльный и грамотный работник лучше заботится о прибыли компании, если она связана с его личными доходами. Поэтому задача разработки материального стимулирования, в основном, сводится к установлению однозначной ясной зависимости между благополучием предприятия и благополучием различных категорий его работников. Говоря об использовании социально-психологических факторов мотивации персонала, необходимо отметить, что очень важно обеспечить открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками, а также постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся в организации и во внешней среде.

Богатство и разнообразие мотивационных побуждений определяются также разнообразием, степенью и качеством удовлетворения потребностей человека, которые для каждого работника являются индивидуальными, и поэтому изучать их надо персонифицированно. Так же индивидуально для каждого работника следует определять и мотивирующие факторы трудовой деятельности. Для одних работников – это высокий заработок, для других – хорошие условия и содержание самого труда, для третьих – возможность карьеры, профессионального роста и т.д.

Систематические исследования, проводимые автором в государственном учреждении здравоохранения «Воронежский областной клинический консультативно-диагностический центр» (ВОККДЦ), доказывают положительный эффект работы в данном направлении. Так, диагностический центр еще

в 2003–2004 гг. определил персонал организации как основное ее конкурентное преимущество, вследствие чего кадровая политика претерпела серьезные преобразования. Основные акценты были сделаны на развитие и совершенствование корпоративной культуры, полное раскрытие творческого потенциала и формирование непрерывной системы обучения и развития персонала, а также расширение системы мотивации (и материальной, и моральной, и социальной). Кадровая политика стала «вписываться» в систему менеджмента качества ВОККДЦ.

Планомерная ее реализация обеспечила значительный экономический и социальный эффект, что выразилось в повышении производительности труда, превышении плановых объемов оказания медицинских услуг, повышении степени удовлетворенности различными условиями работы в центре (табл. 1), снижении текучести кадров и степени конфликтности в коллективах, повышении уровня лояльности. Данные выводы базируются на системе ежегодных расчетов и оценки, а также подтверждены результатами использования социологических методов исследования.

Однако в 2010 г. диагностический центр, как и вся система здравоохранения, столкнулся с множеством проблем, которые скорее являются внешними и трудно решаемы на уровне организации:

резкое сокращение финансовых ресурсов привело к тому, что практически не реализовывались мероприятия социальной политики (эта работа активно проводилась лишь со стороны профкома), были «урезаны» материальные формы мотивации, реальная заработная плата снизилась, не реализовывалась полномасштабно политика обучения и развития персонала. В итоге это привело к увеличению текучести кадров с 7,6 % в 2009 г. до 12,5 % в 2010 г., к заметному снижению удовлетворенности персонала системой материального стимулирования и социальным пакетом.

Однако несмотря на все эти негативные тенденции, в центре поддерживается оптимальный морально-психологический климат, что является весомым фактором, удерживающим персонал в организации (табл. 2).

В 2010 г. в ВОККДЦ активно реализовывались задачи в области поддержания оптимального морально-психологического климата со стороны администрации, и руководителей подразделений, и профсоюза. Благодаря активной и развернутой работе профкома осуществлялась социальная поддержка работников. Немаловажное внимание уделялось повышению информированности персонала и контролю за дисциплиной труда. Обучение персонала осуществлялось даже в условиях финансовых ограничений, в частности, значительно увели-

Таблица 1

Оценка степени удовлетворенности работников ВОККДЦ различными сторонами трудовой деятельности в 2006–2010 гг.

Наименование показателей	Годы				
	2006	2007	2008	2009	2010
Размер заработной платы	2,7	2,9	3,2	3,4	2,9
Справедливость материального стимулирования	–	3,3	3,3	3,6	3,4
Справедливость морального стимулирования	–	3,1	3,4	3,9	3,7
Социальные гарантии	4,4	3,9	–	4,4	4,2
Условия труда	4	3,5	3,7	4	4
Возможность повышения квалификации	4,4	4,3	4,5	4,7	4,4
Широта социального пакета	–	–	4	4,4	4,1
Работа (ее содержание)	4,3	4,2	4,1	4,3	4,2
Взаимоотношения в коллективе	4,3	4,4	4,4	4,5	4,2
Отношения с непосредственным руководителем	4,6	4,3	4,4	4,6	4,5
Отношения с сотрудниками других отделов	–	–	4,5	4,3	4,3
Текущая работа в центре и все изменения	4,3	4	4,0	4,2	4,1
Занимаемая должность	–	–	4,2	4,4	4,4
Результаты собственного труда	–	–	4,4	4,2	4,4
Результаты деятельности отдела	–	–	4,4	4,5	4,4
График работы	–	–	4,5	4,4	4,4
Организация работы в отделе	–	–	–	4,4	4,3

Примечание. 0 – полная неудовлетворенность, 5 – полная удовлетворенность

Факторы работы, удерживающие персонал в ВОККДЦ, %

Наименование факторов	Годы		
	2008	2009	2010
Оплата труда	39	32	27
Самостоятельность в работе	25	23	17
Творческая, интересная работа	21	20	16
Хорошие и комфортные условия труда			31
Удобное расположение ВОККДЦ			26
Возможность профессионального роста	7	6	6
Социальные льготы	51	50	38
Отношения между людьми в организации	39	46	36
Возможность реализовать свои профессиональные знания и навыки	24	28	18
Постоянное профессиональное развитие	19	15	9
Престижность быть работником ВОККДЦ	26	32	19
Другое	0,5	1	

чилось число внутрицентровских конференций, что не требовало какого-либо финансирования.

В итоге производительность труда не снизилась, объемы предоставления услуг и показатели удовлетворенности пациентов в целом остались на том же уровне (см. табл. 1).

Положительный опыт работы ВОККДЦ в направлении развития творческого потенциала и формирования мотивационного потенциала может быть использован в практике деятельности как бюджетных, так и коммерческих организаций.

*Воронежский государственный университет*

*Дашкова Е. С., кандидат экономических наук, доцент*

*E-mail: dashkova-82@mail.ru*

*Тел.: 8-905-655-77-71*

*Voronezh State University*

*Dashkova E. S., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*E-mail: dashkova-82@mail.ru*

*Tel.: 8-905-655-77-71*