

**Токаревских Анастасия Андреевна**

магистрант

**Карташова Лариса Васильевна**

д-р экон. наук, профессор

ФГБОУ ВО «Российский экономический

университет им. Г.В. Плеханова»

г. Москва

DOI 10.31483/r-97025

## **МОТИВАЦИЯ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ**

***Аннотация:** в статье обосновывается важность развития человеческого капитала компаний, рассмотрены стратегии управления персоналом, которые помогают повысить мотивацию сотрудников в организации.*

***Ключевые слова:** человеческий капитал, мотивация сотрудников, управление человеческим капиталом.*

Каждое предприятие имеет свои особенности и по-своему уникально. При этом современная тенденция такова, что, если руководство компаний не будет уделять должное внимание развитию человеческого капитала, организация вряд ли станет конкурентоспособной и рентабельной. Это обусловлено тем, что человеческий капитал в современной рыночной экономике становится главным движущим механизмом экономического роста. Поэтому любое предприятие, в целях которого удержаться в условиях конкуренции, обязано постоянно развивать свой человеческий капитал.

Проблема управления человеческим капиталом сегодня стала актуальной для всех без исключения организаций, ведь все большее значение в повышении эффективности производства играет именно «человеческий фактор».

Руководители многих действующих в наши дни организаций обращают пристальное внимание на управление финансами, производством, маркетингом,

а про необходимость грамотного управления и постоянного развития человеческих ресурсов, к сожалению, часто забывают. К слову, это нередко приводит, казалось бы, достаточно перспективные компании к краху.

Таким образом, функция управления человеческим капиталом приобретает особую значимость, ведь конкурентные преимущества организации все больше зависят от эффективности использования ее главного ресурса – человека. Ввиду этого стремительно повышаются требования к самому работнику, возрастает важность высокого уровня профессионализма, творческого отношения к труду.

Учитывая это обстоятельство, можно говорить о том, что выбранная тема является крайне актуальной.

Человеческий капитал – важнейшая ценность современного общества, неотъемлемый элемент его прогресса, основополагающий фактор экономического роста как страны, так и отдельно взятого предприятия.

Человеческий капитал целесообразно понимать как систему умений, знаний, навыков конкретного человека (группы людей), которые можно использовать для создания социально полезных благ.

Данный термин был введен в научный оборот в 1961 г. Теодором Шульцем. Впоследствии предложенная им идея получила развитие в трудах Гэри Беккера. Так, в 1965 г. он нашел экономическое обоснование целесообразности вложений в человеческий капитал. В конце концов, за вклад в экономику он был удостоен в 1992 г. Нобелевской премии.

Под человеческим капиталом изначально понимали систему инвестиций в человека, способствующей (согласование) повышению его производительности труда и общей трудоспособности. К таким инвестициям причисляли образование и формирование профессиональных навыков. Со временем понятие человеческого капитала было расширено и дополнено, включили потребности и мотивацию. Это обусловлено тем, что сам по себе запас способностей говорит только о потенциальных возможностях человека, которые должны быть приведены в действие и реализованы. Их реализация определена наличием особых потребностей и мотивации.

Отличительные черты человеческого капитала представлены на авторском рисунке 1.

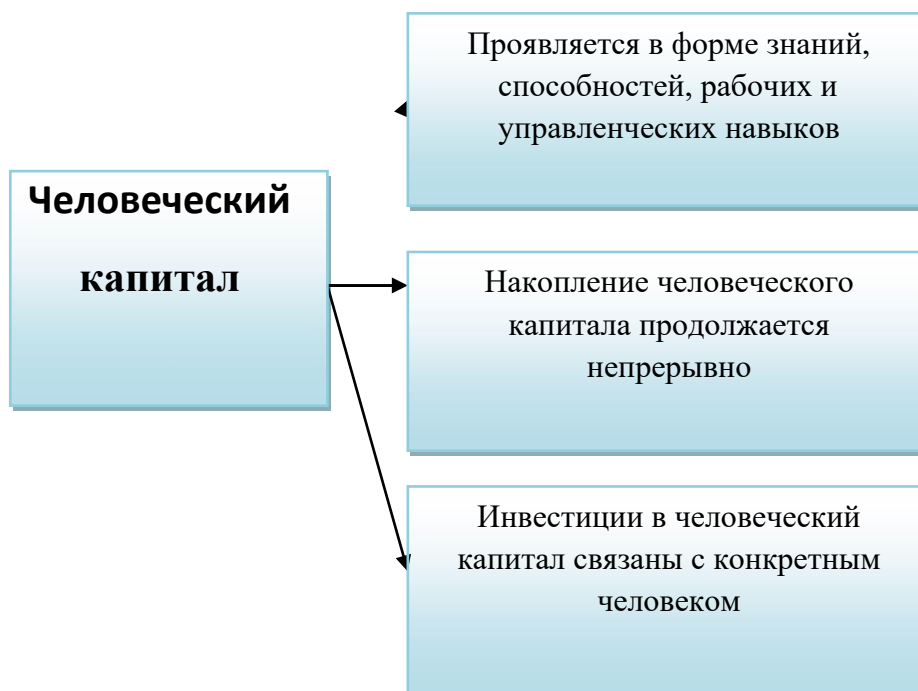


Рис. 1. Специфические особенности человеческого капитала  
(составлено авторами)

Мотивация – одно из важнейших понятий. В большинстве организаций часто можно услышать о том, что конкретный сотрудник не мотивирован и, следовательно, его или ее работа отошла на второй план. По этой причине компании тратят огромные суммы денег на организацию тренингов и развлекательных мероприятий, чтобы мотивировать сотрудников.

Мотивацию можно понимать как желание или стремление человека выполнять работу. Например, столкнувшись с задачей, именно мотивация к ее выполнению определяет, выполнит ли конкретный человек задачу в соответствии с требованиями или нет. Кроме того, отсутствие мотивации ведет к снижению производительности и потере конкурентоспособности, что приводит к потере производственных ресурсов организации. Именно по этой причине менеджеры по персоналу делают упор на сотрудников, имеющих высокий уровень мотивации для выполнения работы.

Существует множество теорий мотивации, и здесь обсуждаются теория гигиены Герцберга, теория иерархии потребностей Маслоу, а также теория Х и теория Y МакГрегора.

Теория гигиены Герцберга гласит, что для мотивации сотрудников необходимы определенные условия, а отсутствие этих условий или факторов гигиены демотивирует сотрудников [11]. В этой теории делается вывод о том, что наличие гигиенических факторов является предварительным условием производительности, а не определяющим ее фактором. С другой стороны, отсутствие этих факторов фактически демотивирует сотрудника. Следовательно, суть в том, что в компаниях должны быть соблюдены базовые условия, в которых работают сотрудники, чтобы не снижать производительность.

Теория иерархии потребностей Маслоу постулирует, что люди мотивированы в соответствии с иерархией потребностей, которые начинаются с удовлетворения основных потребностей, затем переходят к потребности в признании и, наконец, потребности в актуализации своего видения и достижении высшей ступени личности. Суть теории заключается в том, что люди переходят от одной стадии к другой в зависимости от того, насколько хорошо удовлетворяются потребности на каждой стадии. Таким образом, организации должны гарантировать, что потребности сотрудников учитываются на каждом уровне, чтобы к тому времени, когда сотрудник достигнет вершины лестницы, он или она был в состоянии реализовать их.

Наконец, теория мотивации МакГрегора ссылается на подход кнута и пряника, который предпочитают многие менеджеры. Эта теория утверждает [11], что сотрудники могут быть мотивированы двойной стратегией: вознаграждать их за хорошую работу и наказывать за плохую работу. Противоположности этих реакций означают, что у сотрудников есть сильный стимул работать хорошо, а не плохо.

Мотивация сотрудников действительно важна для любой компании. Только когда сотрудники достаточно мотивированы, они могут вкладываться на полную. Как правило, компании сосредотачиваются на компенсациях и льготах и льготах как стратегии мотивации сотрудников.

Однако сотрудники мотивированы не только оплатой, но и другими факторами, и, следовательно, в управление важно учитывать этот факт и действовать соответствующим образом. Это означает, что для того, чтобы сотрудники раскрыли свой потенциал, необходимо также позаботиться об удовлетворении и выполнении работы.

Управление человеческими ресурсами можно разделить на три измерения HR – повышение мотивации, повышение квалификации и расширение возможностей [9]. Из трех повышение мотивации связано с мотивацией сотрудников и, как таковая, может быть наиболее сложной задачей.

Далее рассмотрим стратегии управления персоналом, которые помогают повысить мотивацию сотрудников в организации.

Стратегия мотивации сотрудников №1: доверие через автономию.

Доверие – одна из важнейших основ построения отношений, будь то личные или профессиональные. В бизнесе работодатели должны доверять своим командам выполнение своих задач должным образом и с минимальным контролем. В свою очередь, сотрудники чувствуют мотивацию, когда они контролируют свое время и получают свободу решать, как подходить к своим задачам и выполнять их. Предоставление автономии – один из лучших показателей доверия и отличный способ укрепить связь между работником и работодателем.

Стратегия мотивации сотрудников №2: развитие самодостаточности.

Одна из распространенных ошибок руководителей и менеджеров – это управление сотрудниками на микроуровне и невозможность позволить кому-то что-то поработать самостоятельно. Сотрудники должны чувствовать, что их менеджеры готовы помочь им, когда они в этом нуждаются, а не работать с ними или за них. Этот процесс также способствует самодостаточности и позволяет со-

трудникам научиться решать проблемы самостоятельно, в меру своих возможностей. Это может вызвать сильное чувство выполненного долга, что является невероятным личным мотиватором.

Стратегия мотивации сотрудников №3: установите значимые KPI.

Постановка целей и KPI может стать отличным мотиватором, если все сделано правильно. Жизненно важно связать индивидуальные цели и KPI с более крупными корпоративными целями или видением, поскольку это дает сотруднику почувствовать, что он вносит ценный вклад в успех своей компании. Кроме того, важно установить четкие, взаимно согласованные цели и KPI, а не продиктованные сверху. Участие сотрудников в постановке целей эффективности позволяет им знать, что их вклад ценится, что, в свою очередь, мотивирует их усерднее работать для их достижения.

Стратегия мотивации сотрудников №3: не уклоняйтесь от ответственности за сотрудников.

Монотонность – это проклятие производительности и продуктивности. Человеческий разум не способен выполнять повторяющиеся задачи без застоя. Отличный мотиватор – дать сотрудникам понять, что они могут открыто преследовать другие интересы, выходящие за рамки их повседневных обязанностей, и что руководство их поддержит. Другие стратегии управления персоналом, такие как повышение квалификации или ротация должностей, могут помочь сотрудникам определить новые навыки и сильные стороны, которые можно применить к их текущей должности, или помочь им определить новые области, в которых они могут внести более весомый вклад в организацию.

К современным руководителям постепенно приходит понимание всего вышесказанного, они начинают уделять особое внимание обучению и развитию персонала. Инвестирование в развитие кадров перестало считать пустой тратой средств предприятия. В конечном счете, это инвестирование с лихвой окупается и приносит гораздо больше дохода. При этом оно гораздо выгоднее вложений в улучшение производственных мощностей.

Эффективное управление развитием человеческого капитала приводит к росту прибыли предприятия, позволяет добиться следующих результатов:

- раскрытие потенциала работников;
- улучшение социально-психологического климата и сплочение коллектива;
- повышение мотивации;
- укрепление преданности сотрудников организации;
- повышение имиджа компании в глазах сотрудников и соискателей;
- формирование желательных элементов трудового поведения и развитие организационной культуры.

Все это в общей совокупности помогает достигнуть намеченные организацией стратегические цели.

Таким образом, особая роль человеческого капитала заключается в том, что он одновременно выступает неотъемлемым ресурсом предприятия, а также помогает с большей долей эффективности использовать имеющиеся ресурсы компании, что позволяет достичь рентабельности и конкурентоспособности.

Позитивная культура работы и хороший организационный климат помогают приносить компании эффективные результаты. Используя эту стратегию, можно повысить производительность и вовлеченность сотрудников, а также создать среду, способствующую инновациям. Однако эти преимущества достигаются только за счет мотивации и производительности сотрудников.

Исследование Harvard Business Review, представленное 99Jobs [10], показало, что повышение мотивации команды может повысить прибыль компании до 47%. Так же, что довольные, счастливые и мотивированные сотрудники работают до 50% более продуктивно.

В этом контексте мотивация определяется автором Крейгом Пиндером [10] как «набор внутренних и внешних сил, которые иницируют поведение, ориентированное на работу, определяя его форму, направление, интенсивность и про-

должительность». То есть взаимодействие между окружающей средой и индивидуумом пробуждает этот личный стимул – это напрямую влияет на производительность каждого сотрудника.

На мотивацию влияют внутренние и внешние силы – социальные, биологические, эмоциональные и когнитивные стимулы. Он направляет поведение людей таким образом, чтобы все вместе работали над достижением заранее определенной цели.

Очень простой пример – совпадение личных и корпоративных интересов. В этом случае общие интересы для обеих сторон действуют как стимул, стимулирующий мотивацию сотрудников. Однако, если сотрудник демотивирован, потери могут быть значительными.

Недовольство может быть вызвано различными факторами, такими как проблемы с высшим руководством, плохие физические условия на рабочем месте, более низкая, чем желаемая, заработная плата, неудачи в межличностных и семейных отношениях и т. д.

В этих случаях негативными воздействиями являются:

- увеличенное количество прогулов;
- увеличение оборота;
- снижение производительности и продуктивности.

Мотивация изменяет этот сценарий и увеличивает шансы на вовлечение сотрудников. Это потому, что они чувствуют себя ценными как неотъемлемая часть компании. Кроме того, четкое признание их функций важно для них, чтобы понять, какова их роль перед лицом достигнутых результатов.

Каждый сотрудник организации – это носитель практических навыков, знаний, мыслительных и творческих способностей, моральных ценностей, компетенции и способностей. Поэтому уровень человеческого капитала – важнейший показатель деятельности любой современной организации, ведь именно человек признается фундаментальным звеном компании, которое обеспечивает эффективное распределение имеющихся в ее распоряжении ресурсов, которые могут быть использованы для повышения конкурентоспособности и рентабельности.



В целом развитие человеческого капитала ведет к всестороннему развитию организации. Ввиду этого, компании, заинтересованные в своем дальнейшем развитии, должны позаботиться о преумножении своего человеческого капитала. А для этого им потребуется инвестировать в его развитие.

Тут многое зависит от руководства конкретной организации. В какой мере оно готово инвестировать в развитие персонала, насколько целенаправленно осуществляется процесс формирования человеческого капитала в организации.

Руководители должны уделять особое внимание развитию персонала, применяя для этого наиболее эффективные и действенные инструменты. В настоящее время одним из основных компонентов вложений в человеческий капитал признаются расходы на обучение, профессиональную подготовку или переподготовку кадров. Несоответствие потребностям компании квалификации персонала негативным образом влияет на результаты ее деятельности. Поэтому так важно постоянное наращивание умений и знаний, посредством реализации программы профессионального развития кадров.

Стимулирование труда и мотивация персонала – неотъемлемые элементы системы развития человеческого капитала. Мотивацию можно назвать движущей силой человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь мотивов и целей, потребностей человека. Именно благодаря мотивации осуществляется воздействие на персонал.

Задача руководства – уметь использовать возможности отдельно взятого сотрудника максимально эффективно. Успешная деятельность компании возможно только в том случае, если будет эффективно выполняться работа персонала. А это ожидаемо только в том случае, если работники «мотивированы» или по-другому заинтересованы в результатах своего труда.

Осуществляя управление персоналом, важно уметь активизировать его мотивацию, сформировать стимулы для побуждения каждого сотрудника к эффективной трудовой деятельности.

Мотивация позволит работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения трудовых обязанностей. Также следует отметить, что

управление человеческим потенциалом непосредственно взаимосвязано с отношениями, выстроенными внутри компании. Этому призвана помочь организационная культура.

Она представляет собой набор основных убеждений, ценностей, норм и взглядов, общих для всех работников. Корпоративные ценности могут касаться требований к работникам, этики поведения, правил обслуживания покупателей. По сути, это некий цемент, скрепляющий структуру организации.

Вариацией инвестиций в человеческий капитал можно назвать социальные программы. Это могут быть оплаченные отпуска; оплаченные праздничные дни; оплаченные дни временной нетрудоспособности; оплаченное время на обед; оплаченное время перерыва на отдых; медицинское страхование и т. д.

В качестве мотивации на сохранение здоровья персонала идеально подойдет премирование сотрудников, которые не болеют в течение года. Для предупреждения заболеваемости целесообразно предпринимать меры по минимизации доли занятых в опасных и вредных условиях труда, строго следовать выполнению нормативов техники безопасности.

Здоровье расценивается как наиболее важный компонент человеческого капитала. Ввиду этого инвестиции в его выражаются в сохранении работоспособности за счет увеличения продуктивного периода жизни и снижения заболеваемости. Инвестиции в здоровье обеспечивают в производстве оптимальный оборот рабочей силы.

Конечно, нет панацеи для развития человеческого капитала, но при этом важно искать наиболее эффективные, действенные меры, постоянно совершенствовать используемую тактику и стратегию.

Руководители компаний должны уделять пристальное внимание развитию человеческого капитала, используя самые действенные механизмы. В общей структуре интеллектуального капитала компании человеческий капитал является некой основой, от которой зависит успешное развитие остальных составляющих, рост конкурентоспособности и рентабельности компании.

Эффективное управление развитием человеческого капитала приводит к росту прибыли предприятия, позволяет добиться следующих результатов:

- раскрытие потенциала работников,
- улучшение социально-психологического климата и сплочение коллектива;
- повышение мотивации,
- укрепление преданности сотрудников организации;
- повышение имиджа компании в глазах сотрудников и соискателей;
- формирование желательных элементов трудового поведения и развитие организационной культуры.

Все это в общей совокупности помогает достигнуть намеченные организацией стратегические цели.

Таким образом, особая роль человеческого капитала заключается в том, что он одновременно выступает неотъемлемым ресурсом предприятия, а также помогает с большей долей эффективности использовать имеющиеся ресурсы компании, что позволяет достичь рентабельности и конкурентоспособности.

Развитие человеческого капитала – актуальная задача для всех организаций, которые смотрят на будущее и идут в ногу со временем.

### ***Список литературы***

1. Борщёва Н.Л. Управление человеческим капиталом – управление инновациями / Н.Л. Борщёва // Экономика образования. – 2017. – №5 (102). – С. 5–10.
2. Будзинская О.В. Значение человеческого капитала в инновационном развитии компаний / О.В. Будзинская // Современные проблемы управления внешнеэкономической деятельностью. – 2020. – С. 217–227.
3. Быстрова М.В. Управление талантами как модель управления человеческим капиталом / М.В. Быстрова // Аллея науки. – 2019. – Т. 5, №1 (28). – С. 597–605.
4. Даутмерзаева Л.М. Проблема человеческого капитала в управлении организацией / Л.М. Даутмерзаева // Экономика и управление: современные тенденции: сборник статей. – Чебоксары, 2019. – С. 91–94.

5. Тай В. Влияние структуры обучения, общей самооэффективности и мотивации обучения на обучение слушателей / В. Тай. – 2006.
6. Хафиз У. Влияние обучения на производительность сотрудников / У. Хафиз. 2015.
7. Ширинкина Е.В. Управление человеческим капиталом в парадигме цифровизации: проблемы и принципы управления / Е.В. Ширинкина // Вопросы управления. – 2018. – №6 (55). – С. 142–149.
8. Nduka O. (2016). Thesis Business Management (December).
9. Employee Motivation Strategies in Human Resource Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.staffordglobal.org/articles-and-blogs/hr-articles-and-blogs/4-employee-motivation-strategies-in-human-resource-management/>
10. What is the role of HR in employee motivation and performance? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.appusconsulting.com/blog-1/2018/10/13/what-is-the-role-of-hr-in-employee-motivation-and-performance>
11. Importance of Motivation in Human Resource Development (HRD) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.managementstudy-guide.com/motivation-in-human-resource-development.htm>