

Спыхина Светлана Николаевна

канд. социол. наук, доцент, заведующая кафедрой

Бондарева Людмила Юрьевна

старший преподаватель

ЧУ ВО «Московская академия предпринимательства»

г. Москва

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ

***Аннотация:** авторами рассмотрены вопросы управления человеческим потенциалом организации через использование мотивационного механизма. В условиях социально-политических и социально-экономических коренных изменений становится очевидным, что человеческий капитал и человеческий потенциал организации, а также последовательная, плановая работа по их формированию и развитию являются основой эффективности деятельности любой организации.*

***Ключевые слова:** человеческий потенциал, мотивационный механизм, управление человеческим потенциалом организации.*

Управление человеческим потенциалом является важным элементом процесса управления организацией. Современное представление о месте человека в обеспечении эффективности деятельности организации основано на твердой и практически подтвержденной убежденности в том, что именно человек, и его способности и возможности является основой эффективного управления, несмотря на наличие других материальных технических и технологических или природных ресурсов. В условиях социально-политических и социально-экономических коренных изменений, которыми характеризуется современность, все больше становится очевидным, что человеческий капитал и человеческий потенциал организации, а также последовательная, плановая работа по их формированию и развитию являются основой эффективности деятельности любой

организации. Целями работы по формированию и развитию человеческого капитала и человеческого потенциала является формирование творческой, креативной, развитой личности, способной к нестандартному мышлению, на всемерное развитие способностей каждого человека, работника организации. Данная деятельность требует достаточно большого вклада человеческого и финансового порядка и постоянной и планомерной работы. В этих обстоятельствах наблюдается актуализация такой функции управления персоналом, как мотивационная, требующая работы по направлению создания условий, которые определяют и регулируют трудовые отношения в рамках существующей структуры ценностных ориентаций и интересов, создание условий при которых у человека формируется такая потребность, как потребность в саморазвитии и самореализации, в развитии собственного потенциала и его использовании. Использование административных методов управления, основанных на представлении о человеке как о «винтике» на производстве и полном игнорировании социально-психологической природы человека, показала недейственность данных методов. Их использование ограничено только сложившимися ситуациями, при которых они работают, например в условиях чрезвычайных обстоятельств и других подобных им. Современное представление о человеке – человек-центристское, при котором есть понимание того, что организация не может работать эффективно, если не учитывает интересы человека, воздействует на эти интересы, управляет ими с целью использования для достижения целей и эффективной работы организации. При этом перед управляющей системой организации встает вопрос о поиске таких мотиваторов, которые способны стимулировать целенаправленное поведение персонала организации, которое необходимо для успеха всей деятельности организации. Практика управления персоналом показывает, что организация, которая не ищет возможности поощрять стремление хорошо трудиться, не занимается вопросами поддержки конкретных работников к творческому, креативному выполнению своей деятельности и не поддерживает высокий уровень инновационности, не может эффективно функционировать.

Наблюдается зависимость между уровнем образования работников и их предпочтениями в выборе характера труда. Так, более образованный работник предпочтение отдает работе, характеризующейся более высоким содержательным уровнем и наличием творческой компоненты. Уровень содержание работы для него важнее, чем уровень заработка. Для таких работников мотивирующими факторами будут не экономические, стимулирующие, а мотивирующие, не экономические. Хотя с точностью утверждать подобную зависимость применительно к каждому конкретному человеку с высоким уровнем образования невозможно. Здесь еще все зависит и от психологических, индивидуальных характеристик и особенностей. Индивиды различаются по социальным условиям жизни отдельных категорий человеческого капитала, личностными особенностями каждого отдельного индивида. Отмечается, что одним из важных мотиваторов к труду, позволяющий раскрыть индивидуальные возможности в творческом, организаторском и других аспектах является содержательный и интересный труд, в конечном счете актуализирующий и обуславливающий ответственное, заинтересованное отношение к своей работе, удовлетворение потребностей личностного характера, причем активно направляет, дает установку к саморегулирующим процессам в труде, повышает самооценку работника, является содержательный и интересный труд. Следовательно, одним из элементов мотивационного механизма управления человеческими ресурсами организации является содержание труда, и управленческая функция в данном случае должна реализовываться посредством работы с содержанием труда, его наполнением и развитием.

Еще одним из элементов мотивационного механизма управления человеческими ресурсами организации является развитие такого элемента, как корпоративность, организационный патриотизм, лояльность персонала. Все перечисленные термины взаимодополняют друг друга и их содержание рассматривается на термическом и на практическом уровне. Гуманистический подход к управлению человеком, в основе которого лежит представление о том, что необходимо в управлении персоналом одной из целей является развитие духовного развитие человека, поддержание и возрастание в нем чувства личного достоинства,

организационного патриотизма, заключающегося в чувстве особенной гордости от того, человек работает именно в этой организации и соотносит свои личные цели с целями организации, при этом необходимо учитывать и соизмерять все методы в управлении с национальными особенностями и национальным духом и национальными нравственными традициями. Практика современных организаций, а также практика японского менеджмента, в котором гуманистический подход и подход по развитию семейного отношения к организации в которой работает индивид развит с давнего времени, показывает, что усилия, направленные на стимулирование, развитие чувства семейной сопричастности к организационным ценностям и целям в свою очередь приводит к повышению уровня добросовестности, ответственности работника за выполнению своих конкретных обязанностей и конкретной работы, а также и за работу подразделения организации и организации в целом. Есть еще одна сторона данного процесса в мотивационном механизме управления человеческими ресурсами – это работа над поддержанием бесконфликтной среды организации. И здесь гуманистический подход имеет отличные результаты. Если в организации реализуется и поддерживается хороший уровень коллективного духа, организационного патриотизма, то, как показывает практика, с высокой долей вероятности она может избежать серьезных социальных конфликтов между иерархическими уровнями управления, текучести кадров, способствует развитию творческой активности работников и стимулирует развитие их лояльности и благонадежности. Таким образом, современные руководителям в рамках мотивационного механизма управления человеческими ресурсами организации необходимо планомерно работать по вопросам воспитания и поддержки организационного духа во внутренней среде организации.

Одним из методов развития организационного духа и развития чувства лояльности причастности к общему делу персонала организации является политика полной занятости, что для современной организации очень актуально, поскольку в настоящее время в эпоху быстрых изменений, в условиях, когда организация много усилий направляет на сохранение устойчивости организации, остро стоит вопрос о сохранении, закреплении ядра персонала организации, то есть

высококвалифицированных кадров, специалистов – управленцев среднего звена, носителей специализированных организационных знаний, а также культурных образцов организационной культуры, которые и есть основа, обеспечивающая эффективность и стабильность деятельности организации в целом. Политика полной занятости, а также пожизненный найм критикуется, поскольку считается, что они способствуют снижению интенсивности развития профессиональной и моральной структуры человека. Но, с другой стороны, практика достаточно большого количества иностранных компаний, в том числе и японских, свидетельствует о положительном влиянии на результаты управления персоналом организации использование пожизненного найма. Политика полной занятости и ее положительное влияние на результаты деятельности организации доказана практической детальностью огромного количества организаций.

Для создания и поддержания в сотрудниках чувства «семьи» в практике используют такие техники как непосредственное общение руководства любого уровня иерархической управленческой структуры организации с персоналом организации всех уровней, через создание и обеспечение беспрепятственной возможности в приеме работника руководителем по любому вопросу, осуществление принципа открытости в управлении персоналом, обеспечение регулярного общения руководителя с рядовыми сотрудниками непосредственно на их рабочих местах. Здесь необходимо создавать и осуществлять политику общения, в которой учитывается возможность обеспечения взаимодействия руководителя и работника как формального, так и неформального типа. Создание дружественной, бесконфликтной среды способствует удовлетворению потребности персонала организации в социальных контактах, потребность в социальной принадлежности, нужности коллективу, группе организации.

Еще одним немаловажным элементом мотивирующего механизма управления человеческими ресурсами организации относится характер отношений между руководством и их подчиненными, характер которых обусловлен степенью ответственности, которую готовы на себя взять та или другая сторона. Одни люди берут на себя ответственность, и она является стимулирующим фактором

к работе и эффективной деятельности. Другие стараются избежать ответственности любыми путями. Подобные обстоятельства необходимо учитывать в практике распределения функций работникам, поскольку от правильной политики в этой области будет отражаться мотивационные факторы для каждого отдельного индивида и в целом влиять на процесс и результаты деятельности.

Важнейшим элементом мотивационного механизма управления человеческим ресурсом и способом развития человеческого потенциала организации является создание и развитие профессионализма и совершенствование качества деятельности персонала. По сути, данные направления деятельности в области управления персоналом является интегральной основой процессов мотивации человеческих ресурсов, а также критерием оценивания ее направленности. Развивая указанный элемент в организации создаются условия при которых персонал организации видит и чувствует, что в данной организации занимаются вопросами поддержки его усилий по развитию собственного потенциала, профессионализма, становления его как личности, организация способствует поддержке отношения к труду в своих работниках как важнейшей составляющей их успеха и, соответственно, способствует повышению трудовой активности как каждого отдельного индивида, так и всего персонала в целом.

В настоящее время наблюдается такое явление как снижение значимости мотивов труда и мотивации к труду. Данные явления есть результат влияния факторов, которые для каждого из этих процессов разные. Современный теоретики и практики выделяют снижение мотивации к труду персонала организации, указывают на то, что если эти процессы наблюдаются, то руководству организации необходимо предпринимать меры по устранению факторов, способствующих появлению данных процессов в организации. При этом указывается несколько факторов, к которым относят такие как сложность задач, которые даются сотруднику, при этом он испытывает чувство страха, неуверенности или даже беспомощности. Весьма характерные для современного бизнеса условия, характеризующиеся нехваткой важнейшего ресурса такого как время, что приводит к перегрузке сотрудников и как следствие стрессу и снижению уверенности в

обеспечении высокого уровня выполнения задач. К факторам, влияющим на мотивацию к труду, аналитики относят чувство изоляции от коллектива, характерное для работников, работающих на условиях удушливой работы. Также к факторам снижения мотивации к труду является отсталость используемых методов, техники и технологии работы в организации. В какой-то момент работники испытывают неуверенность в своем будущем, возможности для профессионального и личностного и карьерного роста. Если работники не могут понять каким образом соотносятся их ценности с ценностями организации и не могут оценить результаты своего труда. Все указанные факторы относятся к факторам внутренней среды организации и при правильной работе с ними могут быть полностью искоренены и ли значительно снижены в своем воздействии на мотивацию сотрудников к труду. Можно говорить о том, что это внутренние факторы. Но существуют еще ряд факторов, которые не зависят от внутренней среды организации, но имеют воздействие на мотивацию к труду. Они имеют внешний характер происхождения по отношению к организации. Данные факторы, как отмечают аналитики, влияют на современную молодежь и определяют их мотивационные установки к труду. В настоящее время аналитики выделяют снижение значимости мотивов к труду у современной молодежи. Данное явление обусловлено процессом снижением значимости труда как жизненной ценности. Труд уже не ценность и не является важнейшей потребностью современной молодежи, на первое место среди потребностей выходят потребности более низкого уровня согласно теории Маслоу, это потребности физиологического порядка. Подобное положение дел обусловлено рядом причин. Ученые выделяют, что на первое место для молодежи выходит успешность, успех, с которыми ассоциируются власть, деньги, красивая жизнь, без понимания и связи с тем, что все это результаты больших усилий и тяжелого труда. Еще одним фактором снижения мотивации к труду у современной молодежи аналитики выделяют тот факт, что современный рынок труда характеризуется неопределенностью, разрывом между реальными запросами от работодателей и тем, какие специальности молодежь может получить в результате обучения, хотя данный разрыв сейчас всемерно

сокращают, но он долгое время существовал и существует, рост временной занятости молодежи, что приводит к недооценке профессионализации. К факторам снижения мотивации к труду также относят нежелание работодателей брать на работу людей, не имеющих практических навыков, а также высокий уровень требований работодателей к молодежи при том, что уровень заработной платы низкий. Экономическая нестабильность приводит к тому, что молодежь делает выбор в пользу более высокого заработка. Если человек находится в нестабильности, неустойчивости и соответственно неуверенности в будущем, то он не думает о высотах профессионального мастерства. Для организации в этих условиях необходимо выстроить систему при которой увязаны результаты труда и возможности продвижения человека, создание возможности повысить своей профессиональный уровень, расширять рамки профессиональных задач и функций, связывая все это воедино с процессами оценки персонала, аттестации, присвоением разрядов, степеней тому подобного, тем самым повышая заинтересованность каждого индивида – работника организации в профессиональном самосовершенствовании.

Немаловажную роль в мотивационном механизме управления человеческими ресурсами организации играет заработная плата. Эффективность материального стимулирования, денежное вознаграждение не только выполняет функцию воспроизводства рабочей силы и способности к труду, но также дает возможность для личностного развития и роста, обеспечение уверенности в будущем, сохранения и развития качества жизни работника организации, признания важности его деятельности для организации. Достойная заработная плата является условием осуществления качественного найма и отбора персонала и дальнейшего сохранения профессионального сотрудника. В условиях, когда возможность восхождения по карьерной лестнице как признания профессиональных успехов работника ограничена, высокий уровень заработной платы является стимулирующим фактором вознаграждения ценного работника и сохранения его для организации. Ограничение карьерного роста обусловлена отходом

современных организаций от строго иерархических структур к другим, среди которых ведущей становится проектная организационная структура.

Моральное стимулирование является важным элементом мотивационного механизма управления человеческими ресурсами в организации. Моральное стимулирование способствует удовлетворению чувства собственного достоинства, осознанию своей значимости, например, когда организация присваивает работнику звание «лучший работник месяца», вывешивает фото на специальном стенде для размещения информации о достижениях организации и отдельных работников и с помощью других форм нематериального поощрения. Известные всем формы, но имеющие огромное значение и положительные результаты использования, поскольку отвечают социальной природе человека, и ведущие к удовлетворению его потребностей высокого порядка.

Таким образом, мотивационный механизм управления человеческими ресурсами организации состоит из ряда элементов и их использование должно быть целостным, связанными и системным. Поскольку мотивация не является статичной неизменной структурой, она подвержена изменениям в связи с влиянием экономических, социальных, политических и других факторов внешней среды, то необходимо корректировать и соотносить с действительными, актуальными аспектами инструментарий, используемый в рамках мотивационного механизма управления человеческими ресурсами.

Список литературы

1. Елкина О.С. Концепция управления человеческим потенциалом / О.С. Елкина, С.Е. Елкин // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2016. – №2. – DOI 10.17238/issn1998-5320.2016.24.196. – EDN WKBTBV
2. Жораева Ж. Управление человеческими ресурсами / Жанар Жораева // Молодой ученый. – 2022. – №8 (403). – С. 188–191. EDN GDJBEQ
3. Ковалев В.А. Принципы управления человеческим потенциалом на предприятиях сферы услуг / В.А. Ковалев, К.К. Лямцева // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. №12. DOI 10.18334/ce.17.12.119971. EDN MGTVED