

*Секция 22: экономики труда и управления персоналом*

**АНТОНОВА В.А.**

*к.э.н., доцент ДонНУЭТ*

**ЧЕРНАЯ А.А.**

*к.э.н., научный сотрудник*

*отдела проблем экономики предприятий*

*ИЭП НАН Украины, г. Киев*

## **СТИМУЛИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Формирование на предприятии благоприятных условий и предпосылок развития человеческого капитала с целью мотивации сотрудников к высокопроизводительному труду нуждается в определении инструментов стимулирования, с помощью которых предприятие может сознательно влиять на поведение работников.

Создать действенный институциональный механизм в кратчайший срок и задействовать как можно больше инструментов сложно. Развитие человеческого капитала предприятия зависит от многообразных факторов внешней и внутренней среды. Однако, в первую очередь, необходимо выделить компенсационную политику (компенсационный пакет) и кодекс корпоративной культуры, которые необходимо рассматривать в качестве основных инструментов управления развитием человеческого капитала предприятия. Они объединяет материальные стимулы для развития человеческого капитала и морально-психологические и социальные. Общее действие различных по характеру инструментов и методов формирует сбалансированный мотивационный и стимулирующий потенциал развития.

Основными целями компенсационного пакета являются: повышение производительности труда; формирование заинтересованности, лояльности

к предприятию, удовлетворенности сотрудников; внутренний PR; внешний PR; конкурентоспособность на рынке труда, привлечение на предприятие квалифицированных кадров; эффективное управление персоналом; стабильность кадрового состава; контроль за расходами на персонал.

Эффективность компенсационного пакета обеспечивается на основе соблюдения основных принципов: 1) конкурентоспособность или внешняя справедливость отображает соотношение оплаты, которую предлагает организация к уровню оплаты аналогичной должности, сформировавшейся на рынке; 2) ответственность или внутренняя справедливость формируется во время сравнения разных видов работ с целью определения ценности каждого из них для бизнеса и установления иерархии зарплат внутри организации; 3) индивидуальная справедливость отображает субъективное восприятие справедливости компенсации непосредственно работниками.

Авторские исследования компенсаций на предприятиях показали, что наибольшее мотивационное воздействие на трудовое поведение сотрудников, по мнению последних, на всех предприятиях оказывают: достойная заработная плата – 70-90%; удобный график работы – 56-62%; благоприятная атмосфера в коллективе – 37-60%; комфортная организация рабочего места – около 50%; продвижение по службе и возможность карьерного роста – 37-70%.

Объединение финансовых и моральных стимулов в большей степени способствует изменению не только трудового поведения сотрудников, мотивации труда, но и развитию персонала и его человеческого капитала.

При разработке компенсационной политики необходимо тщательно изучить потребности работников, поскольку стимулирующее действие тех или иных его составляющих может по-разному воздействовать на них. Следует учитывать следующее: ожидание и нужды определенных групп сотрудников (молодых специалистов, которые только начали трудовую деятельность; специалистов, стаж работы которых менее 5-ти лет;

квалифицированных и высококвалифицированных специалистов; работающих молодых мам; матерей, которые сами воспитывают ребенка; работающих пенсионеров; работающих инвалидов и т.п.); индивидуальные нужды сотрудников в зависимости от мотивов, которые руководят ими (например выделяют такие группы: «охотники за бонусами»; «домоседы», «материалисты»; «узники»; «охотники за похвалой»; «инициаторы» и др.[1, с.109], гендерную принадлежность к той или иной группе; должностные категории работников.

Таким образом, компенсационная политика в современных условиях является становится важным инструментом институционального механизма управления развитием человеческого капитала предприятия. Установление соотношения между базовой частью компенсации (заработная плата, оклад) и изменяющейся (премии, льготы, социальные и косвенные финансовые компенсации и т.п.) – важный момент и является тем инструментом управления, который воздействует на эффективность труда сотрудников предприятия и формирование желаемого для предприятия трудового поведения. Важным моментом компенсационной политики является открытость этой информации для всех сотрудников и понятность относительно механизма ее начисления. Все это способствует формированию внутренней мотивации сотрудников, их удовлетворенности.

Корпоративная культура – второй важный инструмент стимулирования развития человеческого капитала. Моральные и материальные факторы управления и мотивации взаимосвязаны, а система компенсации является, в сущности, частью корпоративной культуры предприятия. Поэтому информацию о компенсационной политике предприятия целесообразно отображать в кодексе корпоративной культуры.

Эксперты по этому вопросу справедливо отмечают, что основным элементом неудачного использования или недейственности «культурных»

инструментов является сам руководитель предприятия. Необходимо учитывать то, что руководитель: использует «культурные» инструменты как средство целенаправленного и системного формирования новых ценностей и принципов поведения, а не очередной модный элемент или средство для решения срочных проблем; является генератором основной идеи, на которой основываются все программы преобразования. Идея должна отвечать целям бизнеса и полностью разделяться самим руководителем; занимает активную позицию относительно того, что происходит, принимает участие во всех «культурных» программах и поддерживает их [2].

Отрицательным моментом существования и внедрения на предприятии норм и правил являются двойные стандарты, то есть практика, при которой к отдельным группам сотрудников применяются разные нормы и требования. Данный факт ведет к повышению эмоциональной напряженности в коллективе, неэтичному поведению со стороны различных групп сотрудников, коллективным спорам и конфликтам, недоверию к установленным нормам и их невыполнению. Поэтому к разработке внутриорганизационных документов следует подходить очень серьезно, а внедрение любых культурных и организационных изменений должны поддерживаться авторитетом и примером руководителя.

Корпоративная культура предприятия имеет достаточно инертный характер и меняется медленнее, чем другие элементы организации. Вместе с тем, она выступает мощным мотивирующим институциональным инструментом управления развитием человеческого капитала предприятия, объединяющим формальные и неформальные правила и нормы, стимулирующим сотрудников для всестороннего развития, обучения (не только на рабочем месте), мотивирующим к творчеству и

самообразованию, к обмену информацией и знаниями, к высокопроизводительному и качественному труду.

Результаты исследований авторов позволяют утверждать, что менеджмент отечественных предприятий пока все еще не имеет механизма использования корпоративной культуры как инструмента управления, в частности, с целью развития человеческого капитала, мотивации высокопроизводительного труда. Кодекс корпоративной культуры может содержать все возможные мотивирующие факторы и быть не только инструментом управления, но и важным институтом, который облегчает взаимодействие между сотрудниками, сотрудниками и клиентами, сотрудниками и администрацией.

Таким образом, инструментами стимулирования развития человеческого капитала предприятия являются институты (нормы и правила), как внутренние, так и внешние, которые могут носить правовой, культурный, ментальный, психологический характер. На сегодняшний день работник не может развиваться в экономических отношениях на предприятии без достаточно высокого культурного уровня, без объединяющей идеологии и соотношения своих собственных целей с целями предприятия, на котором он работает.

Литература:

1. Грищенко В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В. Ф. Грищенко, М. С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103-112.

2. Юртайкин Е. Основной элемент или почему проваливаются «культурные» инициативы руководства [Электронный ресурс] / Е. Юртайкин. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_1037/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1037/)