

УДК 388.2

А.В.Арфае (асп., каф. МБ), Е.Р.Счисляева, к.э.н., доц.

## МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КАК ПОДСИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В России под влиянием глобальной конкуренции, открытых рынков и повышения требований клиентов к качеству товаров и услуг, происходит кризис традиционной системы отношений между человеком и предприятием, и, соответственно, кризис традиционной системы управления. Последнее также обусловлено и изменениями в современных представлениях об управлении персоналом и формировании концепции управления человеческими ресурсами.

Таким образом, современная бизнес-среда предъявляет высокие требования к организации трудовой деятельности, заставляя предприятия быстро и гибко реагировать на изменения во внешней среде. Подобная ситуация со всей остротой ставит вопрос о создании на современных предприятиях эффективных систем мотивации персонала.

Необходимость социально-экономического обоснования мотивации труда и совершенствования мотивационных процессов на современных российских предприятиях обусловлены кризисом социально-экономических отношений, падением производительности труда, необоснованно низким уровнем оплаты труда, задолженностью по выплате заработной платы.

В России руководство предприятий, вступив в начале 90-х годов на путь экономических отношений со своими работниками, по истечении всего десяти лет осознает невозможность достижения высоких результатов в бизнесе без включения гибкой, адаптивной системы мотиваторов, формирующих у работников чувство удовлетворенности своим трудом и причастности к результатам деятельности предприятия. Это является результатом того, что и на российских предприятиях проявляются все те же тенденции и закономерности, которые описаны в опыте предприятий других стран.

Руководство отдельных предприятий начало применять многокритериальные системы вознаграждения, в которых стремиться учитывать все уровни потребностей человека, от физиологических потребностей до потребности в самореализации. Это обуславливает необходимость формирования на предприятиях гибкой адаптивной системы мотивации, позволяющей объединить самые различные мотивы, которыми руководствуются работники. Таким образом, в настоящее время все сильнее проявляется та сторона организационных отношений, которая ориентированна на психологический контакт с работниками, по средствам создания системы ценностей и норм, разделяемых на предприятии.

Формирование общих целей, ценностей и норм делает более однозначным восприятие внешних стимулов различными работниками. Таким образом, легче прогнозировать эффект, получаемый при использовании конкретных стимулов. Кроме того, причастность к общим ценностям становится самостоятельным стимулом, формируя соответствующий мотив.

Именно организационная культура, представляющая собой моральные, социальные и поведенческие нормы, действующие в организации, основанные на убеждениях, установках и приоритетах ее членов, является одним из основных моментов в процессах мотивации человеческих ресурсов.

Исходя из всего вышеизложенного, можно выделить следующие основные положения, на которых основывается формирование системы мотивации в организации:

1. Четкое определение руководителями фирмы стратегических целей и распределения их по уровням, структурным подразделениям и отдельным работникам. Мотивация работников осуществляется в соответствии с потребностями организации в зависимости от воздействия окружающей среды.
2. Четкое определение внутрифирменной организационной идеологии – системы ценностей и норм.
3. Необходимо, чтобы вся система управления персоналом подтверждала и претворяла эти ценности в жизнь.
4. Применение сформулированных организационных ценностей должно осуществляться на всех этапах работы с персоналом.
5. Необходимо изучение реальной структуры мотивов труда у каждого работника.

Принципы, нормы и ценности организационной культуры могут эффективно мотивировать персонал только при условии их реализации, ориентации всей системы управленческих воздействий на эти нормы и ценности. Для того, чтобы реализовать идею мотивационного менеджмента, все элементы системы управления человеческими ресурсами организации должны оказывать комплексное мотивационное воздействие на персонал. Это воздействие может быть прямым или косвенным, но именно комплексный характер мотивационных воздействий является необходимым условием формирования и поддержания мотивации персонала.