

МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛІРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

**С. Л. Катеринец, кандидат економічних наук;
А. Е. Пожидаев**

Почему люди работают? Почему одни люди делают легкую работу и остаются недовольны, а другие делают тяжелую работу с удовольствием? Что нужно сделать для того, чтобы люди работали лучше и производительнее? Как сделать работу увлекательнее? Что вызывает желание работать? Эти и многие другие вопросы возникают тогда, когда происходит управление персоналом.

В нашей стране уделяется очень мало внимания данной проблеме, несмотря на всю ее сложность и неразработанность. На протяжении десятилетий в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда во главу угла ставили технологию, производственные планы, бюджеты, административные распоряжения, а роль работников отодвигалась на второй план. В целом, это привело к сужению трудовой мотивации и к отчужденности работников, к падению заинтересованности в труде и низкой производительности. Поэтому неудивительно, что, по данным сравнительного исследования, работу считают главным делом жизни в США 50 % населения, в Швеции – 45, в ФРГ – 25, а в пределах бывшего СССР – всего лишь 10 %.

Произошедшие в последние годы изменения отношений собственности лишь усугубило проблему трудовой мотивации. Практика отвергла представление, согласно которому либерализация приватизации автоматически снимут вопрос и приведут к появлению высокой заинтересованности работников в производительном труде. Оно, как оказалось, не соответствует современной хозяйственной реальности.

Поэтому отечественным предприятиям приходится идти методом проб и ошибок, самостоятельно нащупывая наиболее подхо-

дящий и действенные методы организации и поощрения труда.

Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий заключен в кадрах. Поэтому нужно научиться эффективному управлению персоналом, и путь к этому лежит через понимание мотиваций человека. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему стимулирования труда.

Для анализа послужили труды известных зарубежных и отечественных ученых, которые занимались изучением данной тематики. Среди них работы А. Маслоу, Т. Ю. Базарова, О. А. Платонов, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, В. П. Сладкевич и других.

Целью статьи послужила вышеизложенная проблематика, которая состоит в изучении подходов мотивации персонала в современных экономических условиях.

Мотивация – стимулирование деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

Мотивы к труду появляются, когда в распоряжении общества имеется необходимый набор благ, который соответствует потребностям человека. При этом мотивы деятельности человека могут быть экономическими и неэкономическими. Первые связаны с возможностью получить материальные выгоды, повышающие благосостояние человека. Вторые, являясь косвенными, облегчают получение как прямых материальных выгод, так и большего свободного времени и соответствующих духовных благ.

Критерием в распределительных отношениях выступают статусные различия (должность, квалификационные разряды, звания и т. п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе. Мотивы труда различаются:

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;
- по благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих нужд;
- по уровню цены, которую работник готов заплатить за получение необходимых благ.

Существует определенная система мотивов к труду. В нее входят мотивы: содержательности труда, его полезности; статусные, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности; получение материальных благ; ориентированные на определенную интенсивность работы. Мотивы к труду формируются до начала трудовой деятельности. Человек усваивает ценности, нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду.

Если проанализировать мотивацию как процесс, то можно выделить несколько последовательных этапов.

Первый этап – возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.

На втором этапе осуществляется поиск путей удовлетворения потребностей.

Третий этап характеризуется определением целей (направлений) действия, то есть выясняется, что именно и какими средствами можно сделать, чтобы удовлетворить потребность.

Четвертый этап – реализация действия, то есть затраты усилий для осуществления действия, позволяющего удовлетворить потребность.

Пятый этап связан с получением вознаграждения за реализацию действий. Выполнив определенную работу, человек получает то, что поможет удовлетворить его потребность.

Шестой этап – удовлетворение потребности. При этом человек или прекращает деятельность до возникновения новой по-

требности или продолжает искать новые возможности.

Менеджеру очень важно постичь логику процесса мотивации, чтобы использовать его с наибольшей эффективностью в управлении. Вместе с тем, совсем не просто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека. Здесь необходимо понять, какие потребности иницируют данную личность. Так, материальные вознаграждения чаще всего предполагают денежные доходы, позволяющие иметь доступ к материальным благам и услугам, нормальную социальную защищенность. Свободное время так же очень важный мотив, особенно для творческих людей, для тех кто совмещает работу с учебой, для семейных женщин и др. С улучшением благосостояния привлекательность свободного времени увеличивается.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Соотношение целей, которые ставит перед собой человек, определяет его поведение. Для большинства украинцев труд сегодня необходим для решения главной цели – удовлетворение потребительских нужд самого работника и его семьи. При этом мотив высокого заработка в 90-е гг. приобрел большую значимость, чем в 70-х гг. – это следствие снижения жизненного уровня большинства населения страны.

В основном деятельность людей направлена на достижение таких целей как: материальные блага, власть и слава, знание и творчество, духовное совершенствование.

Конечно, целевая ориентация индивидуальна, но большинство авторов едины в том, что материальные блага не должны быть целью, а служить предпосылкой, средством для развития творческих способностей и духовного совершенствования.

Средства достижения целей обычно выражает два аспекта – либо объемы необходимых ресурсов, либо способы достижения целей. При этом средствами достижения целей человеческой деятельности могут быть: любые, в том числе криминальные; только законные; соответствующие нормам религиозной мора-

ли. Подобная классификация целей и средств и соответствующая статистическая информация необходимы для обеспечения управления социальными процессами. Следовательно, процесс мотивации очень сложен, многопланов и неоднозначен.

В менеджменте есть большой выбор методов мотивации. Очевидно, что менеджер должен досконально знать, из какого разнообразия делать выбор. Он может воспользоваться мотивированием, основанным на страхе и опасении, или осуществлять мотивирование вознаграждением и доверием. В системе мотивации нужно найти правильное соотношение между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. Негативная реакция руководства сковывает активность работника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе. В то же время, благоприятные оценки проделанной работы повышают самооценку, мотивируют трудовую активность работника, усиливают творческую инициативу. Поощрения вселяют веру человека в себя, дают надежду на успех в выполнении заданий, усиливают стремление работать с наибольшей отдачей.

Положительные меры действуют эффективней, чем отрицательные. Применения негативных мер воздействия лучше всего делать наедине с подчиненным. В этом случае, они, как правило, дают больший эффект, чем будучи примененными в присутствии других работников.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении и самоутверждении, то есть материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав социальных, творческих, моральных стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб

социальным, моральным, психологическим и нравственным. Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

В не меньшей степени общая программа мер компенсации организации способна охарактеризовать и то, как данная организация оценивает значимость работы, порученной данному человеку и достигнутые им результаты. В этой связи следует раз и навсегда запомнить, что ценность какого-либо вида деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, – две совершенно разные вещи.

Современный менеджер должен постоянно отмечать ценность работника для коллектива, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, а так же достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективной, опираться не на общее впечатление, а на конкретные и точные показатели и данные. Материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Большое значение имеет привлекательность труда и его творческий характер. Именно это и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного.

Нематериальные стимулы делятся на социальные, моральные и социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать какое то общественное

положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным. Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией. Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников, в награждении особо отличившихся людей грамотами и т. д. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т. д. К моральным стимулам относятся похвала и критика.

При правильной работе менеджера эти элементы морального стимулирования должны использоваться постоянно. Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать похвала. К ней, однако, предъявляются некоторые требования. Похвала должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной. Кроме того, она должна иметь объективные критерии, так как неискренняя похвала или ее отсутствие демотивирует.

К критике следует подходить еще более разборчиво. Она должна стимулировать действия человека, направленное на устранение недостатков и упущений. Это возможно при условии полной объективности. Правила применения критики: конфиденциальность, доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительного акцента, внесение элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики, аргументированность, отсутствие категоричных требований признания

ошибок и правоты критикующего, акцент на возможность устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работников в труде.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и самовыражении. Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Как отмечает Мак-Клелланд: «Недавно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает». Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность доводить дело до конца.

Важнейшим фактором результативности работы сотрудников является их мотивация к полноценному труду. В нашей стране понятие «мотивация труда» в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось лишь в гуманитарных науках, таких как социология, педагогика и психология. Сегодня мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение во всех странах с развитой рыночной экономикой.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы. Внутреннее вознагра-

дение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения дружеских отношений с коллегами. Внешнее вознаграждение – это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих последовательных стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации является воздействие на интересы сотрудников для достижения наилучших результатов деятельности.

Для руководителя важно понять, что является мотивирующим фактором для того или иного подчиненного и постараться удовлетворить его потребности, если компания не хочет потерять ценного кадра. Способы восстановления и укрепления мотивации труда можно разделить на несколько относительно самостоятельных путей. Первым, безусловно, является материальное стимулирование сотрудников: совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия. Однако постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует длительному поддержанию трудовой активности. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов интереса сотрудников к работе. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами редко приводит к долговечному стимулированию работы специалистов.

Следующим путем улучшения мотивации является совершенствование организации труда, куда входит постановка целей, расширения трудового функционала, применение гибких графиков, улучшению трудовых условий. Для многих сотрудников является важным пунктом видение собственной цели в компании, ко-

торой он должен добиться и реализовать себя. Увеличение объема функций, в случае недозагруженности сотрудника, способно привести заметное разнообразие в работе и устранить тем самым пресловутую скуку и чувство заброшенности. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Таким образом, грамотно спроектированная работа руководителя со своими подчиненными должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада каждого сотрудника в деятельность и развитие компании. Человек – существо социальное, а следовательно, чувство сопричастности ему не чуждо и способно вызвать глубокое осознание собственной значимости, которое так необходимо для результативной работы сотрудника.

Изучив и проанализировав в совокупности традиционные, общеизвестные теории мотивации и нестандартные методы стимулирования, приобретающие популярность в последнее время, а также доводы известных менеджеров о том, что мотивация вообще бесполезна и не имеет смысла, мы выделили определенные рекомендации, которые, на наш взгляд, помогут менеджерам компаний достичь максимальной отдачи у персонала и оптимизировать экономический эффект от их деятельности. На наш взгляд, наиболее оптимальными будут перечисленные ниже методы мотивирования работников.

Все виды мотивации можно разделить на два основных типа. Мотивация избегания (запрет на какое-либо действие или угроза на случай его невыполнения, и наказание в случае неповиновения) и мотивация достижения (поощрение в случае выполнения какого-либо действия). Типичный и всем известный пример мотивирования посредством сочетания избегания и достижения – это метод «кнута и пряника».

Рассмотрены различные направления управления мотивацией и производительностью сотрудников. Магистральной линией развития методов повышения мотивации является все более глубокий учет в конкретных мето-

диках психологических концепций, получивших развитие в последние десятилетия XX в. Жизнь не стоит на месте, поэтому изменяется и действенность разных методов стимулирования. Те методы, которые казались бесспорными в первой половине века и отражали социально-экономические реалии того времени, постепенно утратили свою силу. Люди развитых стран все менее озабочены достижением материального благополучия, и это приводит к изменению в соотношении материального и нематериального стимулирования их деятельности. В то же время процессы, происходящие в странах СНГ, во многом носят противоположный характер, что не может не учитываться в практике управления.

Мотивация персонала лежит на перекрестке, как проблем, так и достижений организации. В некотором смысле развитие мотивации приводит к повышению производительности деятельности не в меньшей мере, чем технологическое перевооружение. Более того, в истории известны примеры, когда преимущество достигалось не посредством передовой технологии, а как раз вопреки ей – на основе эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов.

Востребованность концепции мотивации и методик стимулирования столь велика, что практика менеджмента готова принимать к использованию концепции мотивации, появившиеся не только из психологической среды, но и разработанные в рамках самого менеджмента. Скорее всего, психологическая наука оказалась в долгу у менеджмента, предоставив лишь часть из того, что могло бы быть использовано.

На наш взгляд, воззрения на природу мотивации развиваются достаточно интенсивно на протяжении последнего столетия. Можно выделить несколько направлений в этом процессе.

Во-первых, это всевозможные содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг и др.), делавшие акцент на факторах, оказывающих внимание на мотивацию. Среди этих теорий необходимо особо выделить Абрахама Маслоу, по праву считающегося основателем содержательного направления

мотивации и наиболее полно охарактеризовавшего эту сферу менеджмента.

Во-вторых, это процессуальные, или процессные, теории мотивации, концентрирующиеся в основном на процессе мотивирования работников. Эти теории весьма и весьма разнообразны, многие из них мало известны.

В-третьих, это мало упоминаемые теории, к примеру, психотехнический подход к мотивированию. К этому же направлению относятся некоторые современные подходы, не сформировавшиеся еще в полноценные мотивационные теории.

Четвертое направление составляют подходы, приверженцы которых отвергают мотивацию вообще или экономическую мотивацию в частности. Это направление также еще не до конца сформировано, так как это тенденция самая новая, и намечается она с конца 90-х гг. XX в.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Мы привыкли искать причины своих жизненных и рабочих проблем вначале вне нас. Причины находятся быстро: ближайшие коллеги, начальники, подчиненные, разделение труда, атмосфера, способ управления, а вне своего предприятия – экономическая конъюнктура, неразумная политика правительства и множество других факторов, лежащих даже за пределами нашей страны. Многие из нас тратят так много времени на объяснение эффективности своей работы или нежелания работать, что в течение этого времени при его правильном использовании можно было бы достичь значительно более высокой мотивации, как собственной, так и ближайшего окружения.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф І. Стратегическое управление : [пер. с англ.] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – М. : Триада, ЛТД, 1997.
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 1998.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
5. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 1998.
6. Кокорев В. П. Мотивация в управлении / В. П. Кокорев. – Барнаул, 1997.
7. Маслоу А. Мотивация и личность [пер. с англ.] / А. Маслоу, А. М. Татлыбаевой. – С.Пб., 1999.
8. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1992.
9. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Б. Моргунов. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 260 с.
10. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи. – М. : Экономика, 2000.
11. Моргунов Е. Б. Субъективное оценивание в организационном консультировании / Е. Б. Моргунов // Журнал практического психолога. – 2000. – № 5, 6.
12. Моргунов Е. Разборка по правилам. Как правильно аттестовывать сотрудников / Е. Моргунов, А. Ромашкевич // БОСС: бизнес, организация, стратегия, структура. – 1999. – № 7, 8.
13. Моргунов Е. Метод субъективного оценивания квалификационных требований / Е. Моргунов, С. Сергаев // Управление персоналом. – 2000. – № 8.
14. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. – 1997. – № 10.

УДК 330.131.7:336.743

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ РИЗИКАМИ ТОРГІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Н. В. Монастирна

На сьогодні не передбачена мінливість фінансових ринків може призвести до великих фінансових збитків (а іноді й до банкрутства) будь-яких суб'єктів господарювання, в тому числі й торговельних підприємств. В результаті чого істотно збільшився інтерес до менеджменту фінансових ризиків, у тому числі і управління валютними ризиками. Торговельні підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічні операції, у своїй діяльності також мають справу із валютними ризиками, тому їх дослідження стосовно торговельних підприємств є актуальним.

Серед науковців, які займалися дослідженням валютних ризиків, доцільно виділити таких економістів, як Н. Андрен, М. Бахчева, Ф. Р. Гаджиєв, Е. Р. Гусейнов, Дж. Кейнс,

А. Косарєв, Ф. Найт, А. В. Лукашов, І. О. Овчинников, Е. С. Шварц, Дж. Шекл.

Основною метою даної статті є аналіз існуючих видів валютних ризиків, з якими зіштовхуються у своїй діяльності торговельні підприємства. Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- на основі дослідження існуючих дефініцій категорій «валютний ризик» і специфіки діяльності торговельного виділити категорію «валютний ризик торговельного підприємства»;
- визначити та проаналізувати існуючі види валютних ризиків торговельних підприємств.

Для вивчення специфіки поняття «валютний ризик стосовно торговельних підприємств»