

питала из страны. Отток капитала на протяжении последних семи лет стабилизировался, хотя после кризиса 1998 г. постепенно увеличивается его легальная часть, поддающаяся учету. В Украине капитал вывозится из одних отраслей, а в его импорте заинтересованы другие секторы экономики. По мере неизбежной либерализации капитальных счетов процесс легализации экспорта будет продолжаться, что характерно для стран с большим сальдо торгового баланса. Импорт иностранного и репатриация украинского капитала будут подчиняться общим закономерностям инвестирования, что предопределяет необходимость обеспечения благоприятного инвестиционного климата.

Вместе с тем очевидно, что нынешняя макроэкономическая ситуация и базовые условия инвестирования не обеспечивают эффективную «стыковку» финансового и реального секторов экономики. Предприятия в основном ориентируются на свои собственные средства (табл. 3). При этом, несмотря на промышленный подъем после 1998 г. и отмеченное выше улучшение показателей финансовых условий инвестирования, доля кредитов национальных банков в совокупных инвестициях в основной капитал в 2003 г. составила лишь 6,7 % (табл. 3).

Таким образом, хотя за последние семь лет финансовые условия инвестирования в украинской экономике несколько улучшились, это улучшение пока не является основанием для радикального перелома ситуации в решении проблемы крупномасштабного инвестирования реального сектора экономики. В этой связи весьма важно более подробно идентифицировать и систематизировать основные источники финансирования инвестиционной деятельности и определить их роль в этой деятельности на ближайшую перспективу [2, с.17-28].

Источники и литература

1. Журнал “Економіст”. - 2004. - №7.- С. 54.
2. Захарченко В.І., Борисов О.Г., Молина Е.В. Государственная политика инвестирования реального сектора экономики. – Одесса: ИИЦ. – 2005.

Нагорский Ю.А.

МОТИВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА НОВОЙ ФИЛОСОФИИ УПРАВЛЕНИЯ

В современной концепции управления ключевое место отводится человеку. Именно люди, характеризующиеся не только специальным образованием и профессиональными навыками, но и яркой индивидуальностью, способны генерировать новые идеи и решать непростые задачи в высококонкурентной и динамичной бизнес-среде. Такова закономерность в развитии экономических отношений и совершенствовании менеджмента организаций. Акценты в управлении компанией смещаются к идеологическим (культурным, духовным) ценностям предприятия, носителем которых является его персонал, конкретные сотрудники, способные в этих условиях обеспечивать эффективную работу в высококонкурентной среде.

Смещение акцентов в управлении организацией в сферу управления персоналом означает, что решающую роль в менеджменте играет мотивационная политика предприятия, призванная раскрыть и направить на успех фирмы трудовой, интеллектуальный и духовный потенциал людей, работающих в ней. Если сильная мотивация, учитывающая как объективные, материальные интересы персонала, так и индивидуальные амбиции и предпочтения работников, еще может как-то компенсировать просчеты в планировании или организации, то слабую, недоскональную мотивацию восполнить вряд ли возможно.

В Украине, лишь недавно признанной мировым экономическим сообществом страной с рыночной экономикой, при дефиците квалифицированных специалистов во всех сферах производства и услуг, проблема поиска новых форм мотивации и стимулирования труда особенно остра. Она актуальна и для многочисленных частных фирм, и для предприятий «со стажем», в большинстве - бывших государственных, вместе с самостоятельностью получивших реальный рыночный расклад, где успех зависит прежде всего от умения управлять собственными ресурсами.

Недооценка человеческих ресурсов, а конкретно – неумение стимулировать высокоэффективный труд является одной из причин «пробуксовки» в деятельности многих организаций в нашей стране.

Данная статья ставит целью продемонстрировать концептуальный подход к мотивации человека равно как работника и как личности, который является основным звеном, основой современной философии менеджмента, обосновать конкретные пути его реализации.

Чтобы эффективно стимулировать работников на высокопроизводительный труд, современным менеджерам необходимо, наряду со знанием явных факторов, мотивирующих людей, которые связаны с их физиологической и социальной сущностью, понять глубинные механизмы мотивации человека, лежащие в области его психологии. Принудительно-административный (он же поощрительный) подход, в обиходе известный как метод «кнута и пряника», себя изживает и работает разве что в сообществах, балансирующих «на грани голода» (либо страха).

Истинно современный посыл в управлении поднимает роль человека труда на качественно другой уровень: «Для того, чтобы повысить производительность работы, нужно заменить навязанный извне отрицательный стимул страха внутренней самомотивацией. Удовлетворенность денежным вознаграждением может мотивировать только в комплексе с другими факторами, заставляющими персонал принимать на себя ответственность. Ответственность, а не удовлетворенность – единственное, что может помочь» [1, с. 304].

Итак, мотивация, представляющая «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [2, с. 360] решает задачу удовлетворения физиологических, социальных и психологических потребностей человека. Именно в сфере последних заложен мощный резерв мотива-

ции, поскольку в большей мере путем воздействия на эти тонкие, априори подсознательные мотивы поведения людей можно реально повышать их ответственность за свои действия.

Механизм реализации (обслуживания) потребностей, интересов, ценностей человека через мотивацию как систему мотивов (причин поведения и поступков) можно представить следующей схемой (рис. 1).

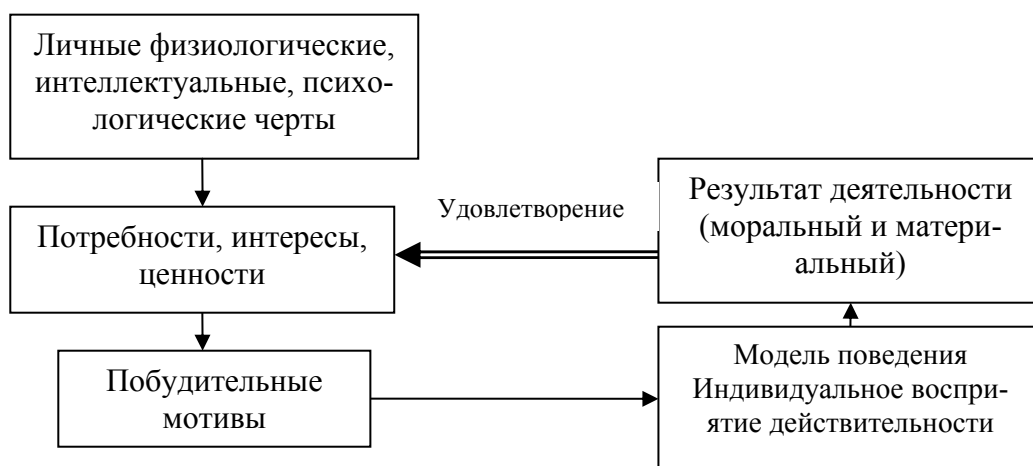


Рис. 1. Мотивационный механизм человеческого поведения

Приведенный мотивационный механизм показывает, что поведение человека (в том числе и трудовое), при наличии любых внешних факторов, изначально все-таки обусловлено его сугубо индивидуальными характеристиками. Личность склонна культивировать ту модель своего поведения и формировать тот тип мировоззрения, которые в совокупности позволяют добиваться результатов (вообще в жизни и на работе, в частности), способных удовлетворить личные потребности, обеспечить свои интересы, реализовать внутренние ценности. Задача менеджмента предприятия (фирмы, организации) – использовать данный универсальный механизм мотивации человеческой деятельности таким образом, чтобы интересы работника согласовались с целями предприятия. Достигается это помощью системы стимулов, предназначенных для воздействия на мотивацию людей.

Необходимо подчеркнуть, что применительно к трудовой ситуации следует отличать стимулы, как искусственные регуляторы, выстроенные менеджментом предприятия, от мотивов, естественным образом присутствующих или приобретенных работником от рождения или вследствие опыта. Тогда схема функционирования мотивационного механизма человека в сфере трудовой деятельности примет следующий вид (рис. 2).

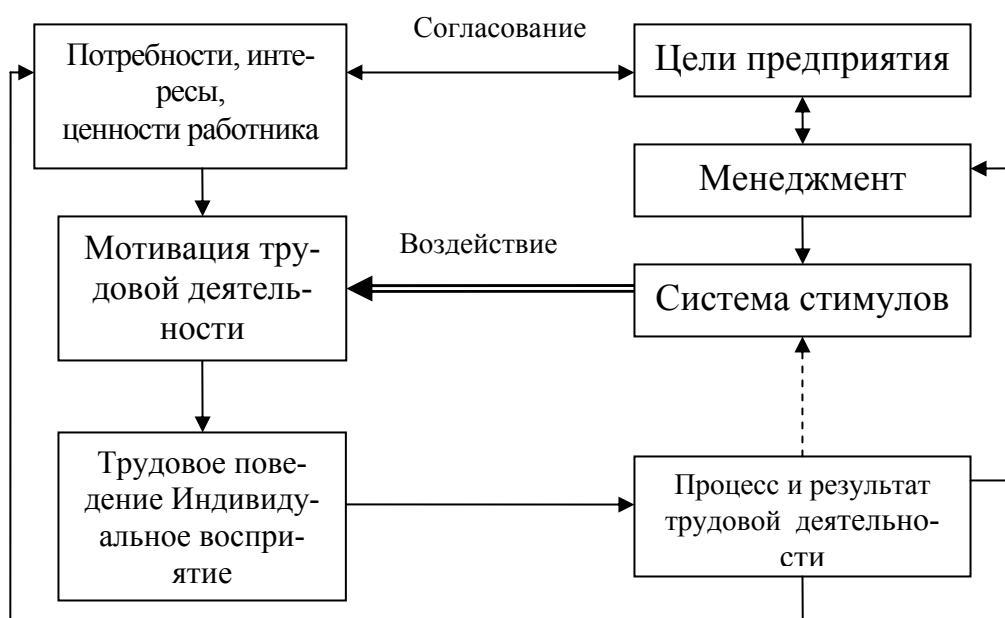


Рис. 2 Механизм согласования интересов работника с целями предприятия

Воздействием системы стимулов на мотивацию работника обеспечивается результат его деятельности, одинаково необходимый как самому работнику для удовлетворения своих нужд и устремлений, так и менеджменту предприятия для достижения поставленных целей. Система стимулов (вознаграждений), как уже отмечалось, разрабатывается менеджерами организации, а приводится в действие в результате деятельности персонала (отдельных работников). Пунктирный характер линии означает, что здесь присутствует важное звено – система контроля и оценки результатов.

Результат трудовой деятельности имеет двустороннюю трактовку: для предприятия – экономическую, для работника – материальную и моральную. Цепь замыкается с обеих сторон, и таким образом согласуются интересы (цели) организации и работника.

Следовательно, сущность мотивационной политики предприятия в том, чтобы стимулирование труда (через систему вознаграждений) было адекватным функционированию мотивационного механизма поведения (восприятия) работников. Под восприятием понимаем индивидуальное отношение человека к окружающей его (на рабочем месте) среде и происходящим событиям с точки зрения соответствия личной системе ценностей.

Достижение гармонии в интересах (ценностях) организации и работников позволит предприятию эффективно использовать возможности и способности последних для реализации своих целей. Если же мотивационная политика предприятия не будет через интересы работников согласована с собственными целями, то существует риск не просто ослабить действующие стимулы для персонала, а превратить их в сильные антимотивирующие факторы. Данное утверждение (стимулы - антимотиваторы) не так уж абсурдно, если рассмотреть систему стимулов – вознаграждений в более широком смысле, чем просто деньги (зарплату), разные льготы, и то, что можно с их помощью получить. Ключевым тут является понятие «вознаграждение», что в рамках мотивационной политики подразумевает «все, что человек считает ценным для себя» [2, с. 683].

Интересны данные современных исследований, показывающие, что лишь для 12% людей основным мотивом деятельности являются деньги; 45% - жаждут славы; 35% - ищут в работе удовлетворения; 15% - привлекает власть, которую она дает. Примечательны и другие цифры – только 20% людей не работали бы вообще при материальном достатке, из остальных - 36% готовы работать, если эта работа будет интересной, другие 36% - из скуки (одиночества), еще небольшой процент тех, кто боится потерять себя [3, с.60]. Опустив негативные эмоции (страхи) в качестве мотиваторов, увидим, что уверенный средний процент людей в обоих случаях стремится к интересной, «удовлетворительной» работе вне зависимости от уровня материального вознаграждения.

В контексте нынешней экономической ситуации в Украине подобные выводы могут показаться если не преувеличенными, то, как минимум, преждевременными. И это не удивительно, так как еще очень живучи в общественном сознании стереотипы трудового поведения и жизненных устремлений, характерные для закрытого общества с плановой экономикой и административно – командным типом управления. Тотальный дефицит в сочетании с идеологической установкой на общий усредненно - стандартный уровень жизни людей не то что занижал – нивелировал целые пласты человеческих потребностей и интересов, а общепринятые системы ценностей и мораль входили зачастую в противоречие с подлинной природой человека.

Тем не менее такая система была самодостаточной, поскольку заниженные потребности (плюс искаженные ценности) среднего человека были вполне адекватны существовавшим формам и методам оплаты труда, дополненным стандартным набором социальных выплат и «привилегий». Вся атмосфера такого труда покоилась в основном на количественных показателях, в том числе и режиме «отбывания» рабочего времени – «от звонка до звонка». Не удивительно, что и сегодня значительная часть трудоспособного населения нашей страны невольно сохраняет в себе наследие административно – командной системы управления, что проявляется в пассивности, боязни перемен, личной безответственности на рабочем месте.

Свобода выбора и широкие возможности для самореализации – главное, что дает открытое общество с рыночным механизмом экономических отношений и жесткой конкуренцией во всех сферах жизни. Этот тезис имеет равную силу и для предприятий, и для людей, которые теперь ищут в работе значительно большего, обогащенного новым смыслом вознаграждения. Теория трудовой мотивации разделяет это понятие на две составляющие: внешнее вознаграждение – зарплата, премии (то есть деньги), профессиональный и служебный рост (карьера, квалификация), социальные льготы; и вознаграждение внутреннее – самоуважение плюс самореализация, в общем, личностный рост, и сопричастность (чувство «локтя», принадлежности к коллективу) [4, с. 50]. Первое человек получает за работу (достижение определенных результатов), второе - в процессе самой работы. В полном соответствии с такой квалификацией делится и мотивационный механизм поведения человека: на внешний, обслуживающий социально- бытовые и физиологические потребности (еда, жилище, безопасность и т.д.), и на внутренний - реализующий потребности высшего порядка (те, что обусловлены индивидуально- психологическим портретом личности) [3, с. 61].

Если внимательно проследить всю цепочку от потребностей – через мотивационные устремления – к вознаграждениям и наоборот, то можно увидеть принципиальное отличие внутренней и внешней составляющих. «Низшие» потребности имеют какие-то временные или количественные пределы удовлетворения (насыщения): заработал денег – купил машину (квартиру) – на время успокоился. Иначе с потребностями «высшими» - их в принципе нельзя «заглушить». Чем больше нравится работа, коллектив, тем сильнее жажда новой информации, общения, эффективного освоения мира, новых личных достижений. Происходит это потому, что личность человека в процессе реализации внутренних потребностей обогащается, развивается интеллектуально и духовно.

Именно преобладание глубокого личностного смысла во внутренне мотивированной деятельности объяс-

няет, почему главные резервы повышения эффективности трудовой деятельности находятся в развитии системы внутренних стимулов (вознаграждений), что требует от менеджеров, специалистов по работе с персоналом принципиально иного подхода. Работник, ориентированный не только на результат, но увлеченный самим процессом деятельности, имеет повышенную степень личной ответственности за этот результат.

Безусловно, оба мотивационных механизма тесно взаимосвязаны. Трудно говорить о роли внутренних стимулов, если материальное вознаграждение недостойно специалиста. В то же время высокая внутренняя мотивация может на какой-то период (скажем, финансовых кризисов предприятия) компенсировать проблемы внешних вознаграждений. А это уже немаловажно для фирмы, желающей сохранить ценных специалистов. В любом случае задача менеджмента предприятия – не просто выдерживать правильные пропорции обоих типов вознаграждений, но вести мотивационную политику, осознавая, что материальное стимулирование – базис, на котором надстраивается сфера реализации эмоционально – психологических и духовных интересов личности работника. Единственно верный путь для эффективного и в то же время гуманного воздействия на эту сферу в условиях предприятия – формирование корпоративной культуры организации, обеспечивающей здоровый микроклимат в коллективе, основанный на совокупности внутренних принципов, норм и правил взаимоотношений сотрудников между собой и с внешней средой, своеобразной системе ценностей компании (в том числе и нравственных). Этим закладывается фундамент новой философии управления, призванной мобилизовать материальные и интеллектуальные ресурсы предприятия для достижения конкурентного преимущества на рынке.

В табл. 1 предлагается комплексная система внешней и внутренней стимуляции работников предприятия, которая воздействует на мотивационный механизм поведения (восприятия) людей. Различные типы мотивации здесь соответствуют определенным группам обуславливающих их потребностей.

Первые два раздела приведенной таблицы описывают систему внешнего стимулирования персонала – различные виды денежных выплат и социальный «пакет услуг», в тех или иных формах (объемах) присущий любому современному предприятию. Система материального стимулирования «Pay for Performance» («Плата за исполнение»), широко применяемая в США и Западной Европе, подразумевает множество типов гибких систем оплаты труда [5, с. 84]: от постепенно утрачивающих популярность комиссионных (процент от продаж), которые в сочетании с базовым окладом составляют зарплату работника, до более «продвинутых» схем поощрений, предусматривающих, например, индивидуальные премии за владение особо ценными навыками («hot skills»), за преданность компании, бонусы «звездам» фирмы и даже такие оригинальные методы, как вознаграждения менеджерам за удовлетворенность трудом рядовых сотрудников, которая оценивается с помощью независимого аудита.

Все более актуальны сегодня программы стимулирования, по которым сотрудник получает процент прибыли компании (индивидуально или в рамках своего подразделения), а также его участие в акционерном капитале предприятия посредством акционерного опциона – права на приобретение определенного пакета акций. Но главный принцип для менеджмента любой организации, могущей себе позволить оригинальные решения в оплате труда или опирающейся на стандартные схемы, следующий: заинтересованность сотрудника в общем успехе фирмы должна выступать логичным продолжением его стремления к личной эффективности как специалиста, то есть индивидуальные усилия и достижения следует поощрять даже в случае общего кризиса фирмы или отдельного ее подразделения. Другой важнейший аспект любой программы материального стимулирования со всеми ее надбавками и бонусами: работник должен быть абсолютно уверен, что действующая система вознаграждений носит не разовый, не временный, а именно системный, долгосрочный характер.

Далеко не всегда и не все в современной динамичной бизнес – среде можно предусмотреть и учесть с помощью контрактов, договорных обязательств или других документов, сопровождающих сотрудника организации в процессе его трудовой активности.

Таблица 1. Система стимулирования работников организации с учетом их мотивационных устремлений

Потребности	Трудовая мотивация (интересы и ценности, которые можно обеспечить и реализовать, работая на предприятии)	Стимулирование
1. Физиологические (еда, жилье и т.п.)	Материальный (финансовый) достаток	Зарплата, надбавки, премии, дивиденды (участие в прибыли и акционерном капитале)
2. Социальная защищенность и безопасность (надежность, стабильность)	Социальные гарантии (общественный статус), уверенность в завтрашнем дне	Оплачиваемые отпуск, выходные, временная нетрудоспособность Страхование жизни (здоровья) за счет фирмы Медицинское обслуживание Социальные бонусы (питание, путевки и т.п.) Различные формы кредитов «Касса взаимопомощи»
3. Самоутверждение, самореализация	Профессиональный рост, служебные достижения, деловая карьера	Оплата обучения, тренингов Периодическая оценка деловых и личностных качеств Внутрифирменные соревнования Делегирование полномочий Повышение в должности Привлечение к выработке управленческих решений Возможности для неофициальных отношений руководства и подчиненных

4. Самосовершенствование	Развитие личных (творческих) способностей в различных областях знаний и деятельности Владение информацией (как профессиональной, специфической, так и глобальной)	Поощрение совмещения профессий, кадровых перемещений внутри фирмы Поручение индивидуальных заданий с высокой степенью личной ответственности, в т.ч. не связанных с основной специализацией Предоставление возможности пользоваться оборудованием (помещением и пр.) фирмы для реализации личных проектов (идей, замыслов), прежде всего связанных с творчеством
5. Самоуважение	Ощущение собственной важности для предприятия, значимости в коллективе	Поощрения, подарки и благодарности за личные успехи Оглашение и увековечивание заслуг перед фирмой, предоставление отдельного кабинета, персонального оборудования, служебного транспорта и т.п.
6. Привязанность, сопричастность	Ощущение принадлежности к сообществу себе подобных, чувство «локтя», социального взаимодействия, поддержки	Создание оптимальных условий для формального и неформального (не вредящего делу фирмы) общения внутри и вне предприятия. Формирование командного (корпоративного) духа в подразделениях, в целом на предприятии, основанного на общности целей и ценностей Членство в корпоративных клубах по интересам (спорт и др.) Организация корпоративных мероприятий (юбилеи, даты, праздники, пикники и др.) Поощрение социальной активности вне рамок организации (членство в партиях и др.), не вредящей фирме
7. Эмоционально-психологический комфорт	Благоприятные условия и график работы Трезвый взгляд на вещи (ход событий) и позитивная самооценка	Разрешение индивидуального режима работы в зависимости от специфики выполняемых обязанностей Безупречная организация рабочего места (оборудование, связь, бытовые удобства и др.) в соответствии с функциями конкретного работника Информационные антикризисные программы Привлечение к сотрудничеству или наличие в структуре предприятия социально – психологической службы

Многие важнейшие нюансы мотивационной политики предприятия базируются на атмосфере взаимопонимания и обоюдного доверия, которая существует (или не существует) в конкретной организации. И это находится в плоскости корпоративной культуры предприятия, о которой говорилось выше.

Механизм корпоративной культуры предприятия начинает действовать в значительной степени уже в сфере социальных гарантий и льгот (табл. 1, раздел 2) и полностью «отвечает» за внутренние, нематериальные стимулы сотрудников (табл. 1, разделы 3-7). Можно утверждать, что все специфические особенности этих стимулов являются производными тех или иных элементов корпоративной культуры – ценностей конкретного предприятия. Они берут начало в его истории и традициях, закрепляются в фирменном стиле и символике, провозглашаются в миссии предприятия и его стратегии, выражаются в организационных процессах и нормах поведения, проявляются в деловой атмосфере, природе взаимоотношений и социальных приоритетах, наконец, реализуются в индивидуальном сознании каждого отдельного работника.

Элементы культуры организации присутствуют на всех стадиях реализации ее мотивационной политики: от планирования и подбора персонала в соответствии с целями предприятия, повышения квалификации и управления карьерой, формирования моделей поведения, взаимоотношений и принятия решений, до создания стабильных кадров в рамках определенной системы ценностей.

Планирование трудовой карьеры предполагает как горизонтальные, так и вертикальные должностные перемещения работника. С самого начала своей работы на фирме он должен ясно представлять, какие конкретно его личные достижения будут способствовать профессиональному и служебному росту. Обеспечить уверенность талантливых сотрудников в том, что их успехи будут оценены по достоинству означает для руководства предприятий стимулировать их стремление к самореализации. В настоящее время наиболее успешные компании мира, избегая практики «раздувания штатов», в то же время благополучно расстаются с проблемой текучести кадров. Они делают ставку на повышение профессионального уровня уже существующего штата, не жалея времени и средств на обучение, стажировку, тренинги способных специалистов, которые за период адаптации на фирме проявляют управленческие наклонности.

Вся система менеджмента ведущих мировых корпораций прежде всего ориентирована на человека-новатора, так как его умом рождаются новые идеи, технологии, создаются новые продукты и услуги. Мировой лидер компьютерных технологий компания «Интел» активно поощряет перемещение служащих внутри фирмы, регулярно проводит совместные семинары сотрудников различных подразделений. Это не только способствует эффективному обмену навыками и опытом, но и преодолению барьеров между различными видами работ и должностными обязанностями, позволяет работникам проявлять свои таланты и делать карьеру внутри одной компании, а предприятию в конечном итоге - выдвигать на руководящие посты собственные кадры, исповедующие «фирменные» корпоративные ценности.

Для активизации инновационного потенциала персонала требуется целый комплекс стимулирующих творчество мер. Кроме уже упомянутых программ обучения и внутрифирменной интеграции (сотрудничество и в то же время соревнование между подразделениями) важнейшая роль отводится привлечению менеджеров среднего звена и даже рядовых сотрудников к выработке управленческих решений. Признанный лидер мирового бизнеса компания «General Electric» уже многие годы практикует специальные рабочие встречи, которые

могут быть организованы на любом из предприятий компании по инициативе любого сотрудника и посвящены любой проблеме, при этом уведомление о встрече руководителя подразделения или его присутствие не предполагается. А вот решение или план, принятые на таком неформальном собрании уже подлежат рассмотрению руководством.

Возможность неофициальных отношений определяет корпоративную культуру этой компании, где подчиненные могут делать замечания и корректировать действия руководителя, но тот, в свою очередь, требовать и стимулировать их на большие творческие усилия, чтобы ни одна интересная идея не осталась без внимания. Лидер производства мобильных телефонов финская «Nokia» практикует серии специальных ежегодных собраний, на которых менеджмент компании предлагает подчиненным всех уровней принять участие в дискуссии по выработке общей стратегии, и предложения сотрудников действительно находят в ней отражение. Такой тип организационной культуры, переворачивая традиционные представления о роли и власти авторитетов и предоставляя работникам право на ошибки в мыслях, суждениях и действиях, тем самым стимулирует интеллектуальную конкуренцию внутри организации, неординарное мышление, которое лучше всего отражает стремление личности к самосовершенствованию.

В современных условиях, когда все больше фирм и организаций могут хорошо платить работникам и конкурируют на рынке труда в поисках классных специалистов, поддержание на высоком уровне мотивации человека, основанной на его стремлении к развитию своей личности, будет доминирующим. Конечно, эта тенденция наиболее характерна для сферы интеллектуального труда. Но сегодня, в эру глобальной информации, когда весь бизнес ориентирован на свежие идеи и новые технологии, сфера интеллектуального труда постоянно расширяет свои границы, а вместе с ней открываются новые возможности для совершенствования личности. Поэтому, если при повышении материального уровня работников интеллектуальное развитие собственной личности будет преобладать в их системе ценностей, источником удовлетворения потребностей в социальном признании и уважении, включении в состав доминирующих групп становятся владение информацией и способность создавать новые знания [6, с. 53].

Таким образом, базовыми в данной системе ценностей являются доступ к информации, владение ею и способность ее использовать для наращивания личного интеллектуального капитала, а на его основе – производства общественно значимого интеллектуального продукта (идей, технологий и т.д.). Так реализуется глубинный личностный смысл человеческой деятельности.

Когда речь идет о владении информацией работником организации, следует понимать это достаточно широко:

- информация служебная предполагает прозрачность и логическую аргументацию решений высшего руководства, что дает реальную картину процессов, происходящих на предприятии, и поддерживает атмосферу восприимчивости к переменам;
- информация профессиональная относится непосредственно к области деятельности сотрудников и подразумевает четкую постановку задач, имеющих количественное или качественное выражение, открытые дискуссии в рамках рабочего процесса, прозрачность решений по внедрению новых идей;
- информация узкоспециальная «обслуживает» конкретного специалиста и требует и свободного доступа к современным ее источникам (прежде всего к Интернету), и эффективных коммуникаций внутри фирмы и с внешней средой (заказчиками, клиентами, квалифицированными экспертами);
- наконец, информация глобальная, что значит – из разных областей знаний и интересов, которая служит личному просвещению, способствует развитию творческих навыков.

Всесторонне информированный сотрудник куда лучше осознает свои роль и ценность для фирмы, видит перспективы роста своего влияния на ней, понимает степень личной ответственности за результат и выражает готовность эту ответственность на себя принять. В практике ведущих компаний мира для повышения ответственности сотрудников и расширения их полномочий эффективно применяется механизм делегирования полномочий, когда ответственность за решение проблемы с более высокого уровня «спускается» нижестоящему работнику (или их группе) с правом самостоятельного принятия решений, вплоть до финансовых [5, с. 88]. Это не только дает возможность сотрудникам «примерить» на себя функции управленцев, но и проверить свои способности в других областях деятельности компании.

Этой же цели, помимо основной – определения профессиональных и личных качеств сотрудников, служит и процедура оценки персонала, которая сама по себе выполняет стимулирующую функцию. Желание и возможность получения высокой внешней оценки и на ее базе – самооценки, безусловно, является сильным мотиватором, а уже факт признания личных качеств и достижений, особенно в соотношении с результатами коллег, – мощным стимулом для надлежащего выполнения работы. К примеру, регулярная процедура оценки менеджеров компании «Microsoft» предусматривает, помимо независимой внешней характеристики, беспристрастную самооценку по 19 пунктам.

Выделение в отдельную группу потребностей в эмоционально – психологическом комфорте (последний раздел табл. 1) достаточно условно, поскольку достигается этот комфорт благодаря всему комплексу стимулирующих факторов, начиная с материальных. Специфика данной потребности в том, что она проявляет себя большей частью не в поведенческих моделях, а в индивидуальном восприятии работником окружающей действительности и своего места в ней (см. рис. 2). Для значительной категории людей комфортные условия и удобный режим труда являются определяющими при выборе работы, хотя для отдельной категории людей (в конкретный промежуток времени) решающими становятся материальные или властные амбиции, которые приносятся в жертву другим интересам, связанным с досугом и частной жизнью.

Как свидетельствует практика, в ряде случаев становится неэффективной жесткая регламентация трудовой недели и рабочего дня, особенно при отсутствии конкретной работы на весь период рабочего времени.

Утомляемость от рутинности процесса работы или ощущение бессмысленности пребывания на рабочем месте в случае отсутствия конкретной работы – не лучшие «мотиваторы» в бизнесе. Очевидно, что необходимо стремиться к созданию условий для гибкого, индивидуального режима труда персонала с учетом специфики обязанностей конкретного сотрудника.

Развитие технических средств коммуникаций (мобильная связь, электронная почта, компьютеризация, в том числе в быту) предлагает множество альтернативных вариантов: частичную занятость в офисе, выполнение определенной работы на дому (при наличии ПК), свободное использование выходных, гибкий график (отход от пятидневки), ненормированный рабочий день и т.д. Возможно, будущее за таким типом компаний, которые уже во множестве появляются сейчас в передовых странах и характеризуются как «управляемый хаос» [7, с. 123]. Стимулируя нестандартное мышление сотрудников и поощряя их частичную занятость, эти организации по сути представляют собой комбинацию проектов под общим брендом с профессиональным отношением к клиенту, а взаимное согласование является основным внутренним координационным механизмом (элементом корпоративной культуры).

Стимулирование позитивного настроения сотрудников, поддержание атмосферы доверия коллектива фирмы к политике руководства, упреждение возможного всплеска негативных эмоций у работников, даже в период кризисных явлений компании, можно достичь, например, путем объективного освещения в фирменной среде возможных перемен (кризисов). Подобным же образом призвана давать объективную оценку событий социально-психологическая служба. Но она действует уже в более личном поле интересов и ценностей, на уровне самооценки. Каждый работник должен принимать на себя основную ответственность за собственную мотивированность, ощущать себя причиной своего поведения, понимать, что любой кризис – необходимый этап карьеры и средство для личностного роста [3, с. 63]. Умение создавать себе ситуацию успеха даже тогда, когда внешнее вознаграждение временно отсутствует, – лучший прием самомотивации, позволяющий избегать разочарований в трудовой деятельности.

В результате проведенного исследования автор пришел к логической последовательности выводов:

- 1) мотивационная политика предприятия должна строиться на гармонизации интересов организации и работника;
- 2) система стимулирования персонала выражает сущность мотивационной политики предприятия и представляет собой комплексное применение внешних и внутренних стимулов;
- 3) внешняя мотивация работника ориентирована на материальный результат деятельности, а источник внутренней мотивации находится в самом процессе труда;
- 4) нельзя допускать перекоса в сторону одного из типов мотивации, но следует учитывать, что во внутренней мотивации заложен глубокий личностный смысл – стремление человека к самоуважению, самореализации и самосовершенствованию;
- 5) реализация мотивационной политики предприятия заключается, прежде всего, в использовании внутренних стимулов, находится в русле формирования корпоративной культуры организации – «духовной» основы новой философии управления;
- 6) включенность работника в информационный обмен, владение им информацией разного характера – необходимые условия для реализации его личного инновационного и интеллектуального потенциалов;
- 7) возможность самостоятельных (автономных) действий работника в рамках «командной игры» стимулирует его творческие способности;
- 8) благоприятные условия и режим работы в сочетании с атмосферой доверия и раскрепощенности в организации способствуют оптимальному эмоционально-психологическому настрою сотрудников, высокому качеству трудовой жизни.

Список использованной литературы:

1. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.- 398 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: М.: Дело, 2002.- 704 с.
3. Фесянов В. Психологические аспекты мотивации // Персонал.-2004.-№5.- С. 60-63.
4. Пунтус С. Модели стимулирования труда // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика.-2002.-№5.- С. 49-64.
5. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления .- 2002.- №2.- С. 83-88.
6. Кендюхов А. Мотивация творческого интеллектуального труда: исследование основных подходов // Экономика Украины.- 2005.-№3.- С. 49-56.
7. Богатырев М. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика.-2004.- №6.-С. 97-124.

Осадчий Д.Е.

СРАВНИТЕЛЬНО-ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИНОСТРАННОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ В СЭЗ И ТПР КРЫМА

Исследован процесс иностранного инвестирования в СЭЗ и ТПР Крымского региона, выявлены преимущества и территориальные резервы их деятельности. На основе сравнительно-географического анализа произведена группировка территорий в АР Крым с особым режимом инвестиционной деятельности.

Свободная экономическая зона, территория приоритетного развития, геоинвестиционное пространство,