

сурсов для широкомасштабного финансирования капиталоемких проектов, низкая квалификация участников проектного финансирования и другие факторы, усугубляющие проектные риски. В сложившихся условиях решение проблемы требует комплексного подхода, учитывающего интересы различных сторон.

Существенное значение для развития проектного финансирования имеет изучение возможностей адаптации опыта мировой практики к российским условиям. Следует

отметить, что решение проблемы повышения эффективности инвестирования тесно связано с анализом возможностей инвестора по мобилизации собственных и заемных источников, инвестиционной привлекательности внешней среды, выбора объектов инвестирования с целью определения приемлемого уровня риска при достижении требуемой доходности. Эти вопросы, в свою очередь, определяют необходимость изучения вопросов экономической оценки инвестиционной деятельности.

Система отношений «человек-организация» как инструмент построения мотивационного механизма в организации

В. А. Климова

Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова

г. Барнаул

Становление современного общества приводит к принципиальным изменениям в стратегии управления. Переходный период в современной России сопровождается глубокими структурными изменениями в обществе. Во всем мире, в том числе в России, происходят социокультурные изменения, в ходе которых все более актуальной становится роль и значение человека в процессе производства. Проблема личности и ее поведения становится центральной.

В настоящее время работник организации рассматривается как важный фактор развития любого бизнеса. Именно человек, с его привычками, желанием или нежеланием работать на достижение своих или корпоративных целей формирует организацию как определенный институт. Несмотря на то, что безработица в России достаточно высока, предприятия столкнулись с проблемой дефицита кадров. Своеобразный «кадровый голод» представляет собой серьезную преграду в развитии любого предприятия. Труд на промышленном предприятии теряет свою привлекательность. Одной из причин такой ситуации является полностью разрушенный механизм управления мотивациями, существовавший в советской экономике, отсутствие методологических и методических подходов к формированию мотивов, направленных на стимулирование персонала организаций к

высокопроизводительному труду в рыночных условиях.

Поэтому в настоящее время перед научкой и практическим менеджментом стоит важная задача формирования эффективных, адаптированных к рыночным условиям мотивационных механизмов. Существующие теории мотивации во всем своем многообразии дают представление о мотивах и стимулах экономического поведения человека в организации. В тоже время мотивационные теории не ориентированы на решение актуальных задач, возникающих перед руководителями российских предприятий в условиях несформировавшихся механизмов и институтов рыночной экономики.

Система отношений человек-организация, по мнению автора, представляет из себя совокупность взаимосвязанных элементов, определяющих порядок взаимодействия человека (работника организации) и организации. В процессе деятельности организация предоставляет работнику определенные ресурсы (материальные, денежные и др.) с целью получить продукт, который в последствие приносит организации прибыль и способствует достижению организационных целей. Являясь частью организации, человек функционирует в условиях сформированных организацией сред: организационно-экономической, социокультурной, институциональной, правовой и других, что оказыва-

ет существенное влияние на экономическое поведение человека.

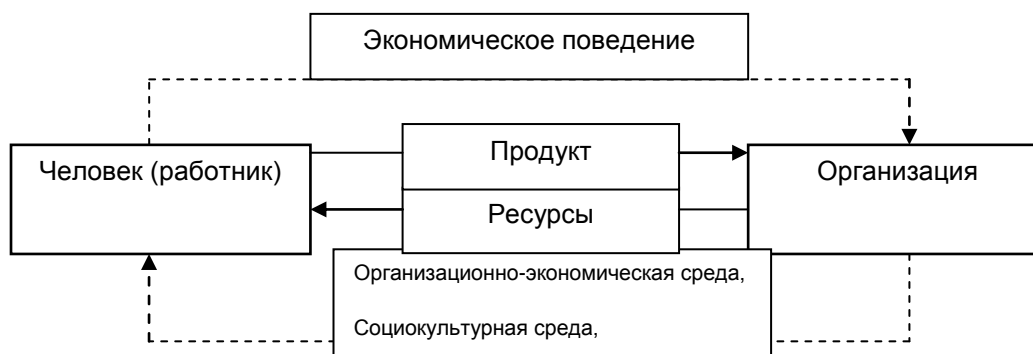


Рисунок 1 - Система отношений человек-организация

Экономическое поведение – один из сложных социально-экономических феноменов, имеющий богатое внутренне содержание, чем и объясняется отсутствие общепризнанного определения данной категории. Причина этого в основном состоит в том, что это явление изучается различными науками: экономикой, социологией, психологией.

Для каждой общественной науки характерно свое представление о человеке, о логике его поведения, фиксирующее те его свойства, которые составляют главный интерес для данной отрасли знания, и абстрагирующей от остальных его признаков. Для разработки эффективных инструментов менеджмента необходим научный подход к описанию и предсказанию поведения индивида, основанный на синтезе общественных наук, требующий определенного обобщения и типизации.

С появлением новых взглядов на теорию управления и организации (Мильнер, Клейнер), меняется представления о теории мотивации, о мотивационных факторах. Появление таких областей экономической науки, как наноэкономика, позволяет взглянуть на мотивацию с точки зрения особенностей каждого отдельного индивида и основных доминант его экономического поведения [3].

Своеобразие категории «экономическое поведение» определяется тем, что само экономическое поведение – это, с одной стороны, сложнейшая система приспособления личности к разнообразным условиям ее реализации в экономической и социокультурной среде, с другой стороны, это активная форма преобразования социальных отношений в соответствии с объективными возможностями, которые она самостоятельно проектирует

и открывает для себя в соответствии в уровне своей экономической культуры [5].

Среди них можно выделить два типа факторов – объективные (внешние), источником которых выступает экономическая и социокультурная среда, и субъективные (внутренние). Экономическое поведение является функцией тех и других факторов.

Экономическое поведение является отражением того, как субъект воспринимает действительность, определяет свое место в системе общественного производства, в конкретной социальной среде, что он считает наиболее важным, актуальным и значимым в плане воплощения своих социальных и профессиональных достижений. Отражая материальные, организационные, экономические и нормативно – аксиологические компоненты внешней среды в своем сознании и поведении, субъект деятельности не зеркально копирует эти составляющие, а соотносит их со своими интересами, функциональными способностями и возможностями.

Таким образом, каждый субъект мотивирует свое поведение, пропуская факторы внешней среды через призму своего сознания и интересов. В конечном итоге только через призму своей мотивации он включается в определенный контекст социальной действительности. Иными словами, мотивация выступает в качестве пограничного проявления структуры личности, находящейся в непосредственной связи с объективными предпосылками, условиями и факторами ее реализации. Процесс мотивации «транслируется» в свои поведенческие аналоги, а мотивация экономической деятельности представляет собой отражение личностного аспекта в развертывании всего механизма социальной де-

терминации экономической активности деятельности.

Экономическое поведение является завершающим этапом реализации логической цепи движущих сил экономической деятельности человека, оказывает активнейшее обратное воздействие на социально-экономические процессы, происходящие в обществе, придавая им новый импульс развития или замедляя их [5].

Проблемой мотивации занималось большое количество ученых, однако существующие модели и теории не учитывают реальных условий несформировавшихся механизмов и институтов рыночной экономики и не могут эффективно применяться на предприятиях, так как изменились ряд условий: форма собственности, социально-экономическая среда, трудовые ценности и т.д.

В последние десятилетия наблюдается изменение трудовых ценностей работников, что выражается в первую очередь в изменении мотивирующих их трудовую деятельность факторах. То, что в постсоветское время могло мотивировать работника к высокопроизводительному труду, сейчас потеряло свою актуальность. Социально-экономические перемены, переживаемые в последние 15 лет российским обществом, закономерно усилили интерес к тому, как люди относятся к своему труду [4].

Анализ динамики трудовых ценностей показывает тенденцию, смещения трудовых ценностей в сторону нематериальных аспектов труда. Сегодня российский опыт доказывает, что только материальные факторы недостаточны для создания эффективных мотивационных механизмов, делающих труд на промышленном предприятии престижным и привлекательным. В эффективной системе мотивации на сегодняшний день обязательно должны быть учтены не только материальные факторы, такие как высокий заработок, но и факторы социальной мотивации, а также нематериальные факторы, связанные с надёжностью места работы, с достижением личностных целей, желанием проявить инициативу и ответственность, уважение в коллективе.

Построение механизма мотивации персонала в организации представляет из себя процесс определения основных форм и методов взаимодействия объекта мотивации (сотрудника) и организации.

Под механизмом мотивации в настоящем исследовании понимается система взаимосвязанных форм и методов, обеспечивающих заинтересованность работника в конечных результатах деятельности организации через оказание влияния на его экономическое поведение.

Существует два исходных принципа мотивирования.

Во-первых, они должны быть ориентированы не только на часть всех потребностей работника (обычно экономических, материальных), но и на все присущие ему типы и виды потребностей.

Во-вторых, они должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу.

Если второй принцип предполагает использование организационных средств, то реализация первого базируется на психологических представлениях о личности.

Проведенный в п.п. 2.1, 2.2 анализ кадровой ситуации и исследование трудовых ценностей и действующих мотивационных факторов на предприятиях промышленности Алтайского края, позволяют сделать вывод о том, что, во-первых, на промышленных предприятиях существует проблема недостаточно эффективных мотивационных механизмов, во-вторых, мотивационные механизмы зачастую учитывают только материальную составляющую, оставляя без внимания нематериальную сторону. По исследованиям динамики трудовых ценностей, мы сделали вывод, что нематериальное мотивирование работника, наряду с материальным, в настоящее время становится наиболее важными условиями эффективной работы.

Исходя из данных принципов и результатов анализа, проведенного автором, механизм мотивации должен строиться по следующим принципам:

- принцип надежности – механизм мотивации должен давать человеку чувство уверенности в завтрашнем дне, стабильности его заработка и места работы;

- принцип безопасности – механизм мотивации должен обеспечивать человеку физическую (условия труда), юридическую (законность действий работодателя, соблюдение условий трудового договора и т. д) и социальную безопасность (стабильность социального пакета);

- принцип целеустремленности – работник должен осознавать реальные и достижимые цели в работе;

- принцип справедливости вознаграждения – работник должен быть осведомлен о том, какое вознаграждение он получит в случае достижения поставленных целей;

- принцип самореализации – мотивация должна дать сотруднику не только гордость от ощущения личной принадлежности к организации и ее миссии, но и создать возможности для развития личности сотрудника, а также для постоянного карьерного и/или профессионального роста. Именно под эту задачу отлаживаются такие организационные механизмы, как организационная культура;

- принцип заинтересованности – мотивационный механизм должен содержать такие инструменты, которые могут стимулировать интерес работника к поставленным задачам;

- принцип обратной связи – очень важный принцип мотивации. Любой, в особенности, неопытный сотрудник ощущает потребность в постоянной обратной связи с руководителем. Важны такие стороны обратной связи, как уважение к личности, регулярная оценка результатов и профессиональных качеств, признание заслуг, поддержка в сложных ситуациях, моментальная реакция на просьбы, вопросы и, особенно, инициативы.

Сформулируем основные требования к мотивационному механизму, сформировавшиеся на сегодняшний день с учетом формирующихся в рыночных условиях хозяйствования трудовых ценностей:

- цели мотивационного механизма должны находиться во взаимном соответствии с целями организации на всех уровнях (стратегическом, тактическом, оперативном). Для достижения той или иной цели организации необходимо сформулировать комплекс мотивационных воздействий, который должен быть приведен в соответствие с реальными мотивационными возможностями;

- необходимо учитывать взаимосвязь и взаимозависимость элементов мотивационного механизма, так как изменение одного из элементов неминуемо повлечет за собой изменение других;

- мотивационный механизм должен быть ориентирован на учет экономического поведения человека в организации, его целей, трудовых ценностей, наиболее полно охватывать мотивационные факторы и максимально точно соответствовать интересам работника;

- мотивационный механизм должен основываться на мотивационных факторах, присущих каждой категории персонала и обеспечивать максимальное совпадение основных доминант экономического поведения и разработанных организацией мотиваций;

- мотивационный механизм должен представлять из себя сочетание материальной и нематериальной составляющей;

- должна прослеживаться четкая зависимость вознаграждения от результатов работы, а также справедливость и прозрачность системы оплаты для работника (отражение в полной мере в зарплате результатов труда работника);

- заработная плата, формирующаяся в рамках материальной составляющей должна быть конкурентоспособной на рынке труда;

- мотивационный механизм как система должен быть направлен и стимулировать работника на развитие инновационной деятельности, непрерывность процесса получения знаний, повышение квалификации, карьерный рост;

- нематериальная составляющая мотивационного механизма должна быть связана с удовлетворением потребностей работников в признании, участии в принятии решений, а также с необходимостью находить баланс между целями организации и личными целями работника.

Нематериальное стимулирование, в отличие от социального пакета, позволяет не только удерживать сотрудников в компании, но и мотивировать их на достижение поставленных задач. Среди наиболее распространенных нематериальных стимулов можно выделить: делегирование полномочий и повышение ответственности, предоставление работникам возможностей обучаться и профессионально расти, публичное выражение признательности за их усилия, предоставление свободного и гибкого графика, доступность к информации в т.ч. финансовой, вовлечение работников в процесс принятия решений, обратная связь – просьбы, предложения и просто мнение руководства, известный бренд компании; стабильно развивающийся бизнес, корпоративную культуру [1].

Нематериальная мотивация в настоящее время имеет одно из важных значений, так как позволяет создать для работника атмосферу, в которой он может работать продуктивно. Нематериальная мотивация каждого сотрудника является одним из самых выгодных способов повышения и укрепления

общей экономической ситуации на предприятии.

В процессе построения мотивационного механизма, автором предлагается анализ следующих мотивационных факторов:

- заработная плата;
- возможности продвижения по карьерной лестнице, непрерывность обучения, инициативность;
- надежность места работы (стабильность);
- соответствие работы способностям;
- ориентация на престиж и уважение в коллективе;
- удовлетворение от хорошо выполненной интересной работы, занятие любимым делом;
- условия труда;
- престижность профессии.

Комплексный механизм мотивации сотрудников представляет собой сложную систему, включающую ряд составляющих.

Мотивационный механизм должен строиться на принципах и должен соответствовать требованиям, сформулированным ранее автором. На основании вышеизложенных требований, нами предложена структура мотивационного механизма, состоящая из двух составляющих: нематериальной и материальной.

Методика построения мотивационного механизма включает следующие этапы:

- Выбор категории персонала, для которой разрабатывается мотивационный механизм;
- Определение измеримого вклада данной категории персонала в результаты деятельности.
- Выявление типов и видов потребностей, присущих данной категории персонала.
- Выявление типов мотивационных факторов, способных удовлетворить данные потребности.
- Разработка мотивационного механизма (материальной и нематериальной составляющей).
- Внедрение, мониторинг и корректировка построенного механизма.
- Формирование материальной составляющей мотивационного механизма: заработная плата (определение постоянной и переменной составляющих) и система бонусов. Формирование нематериальной составляющей мотивационного механизма (карьерный рост, полномочия и ответственность, возможность обучения, надежность места работы (стабильность), соответствие работы способностям, ориентация на престиж и уважение в коллективе, удовлетворение от хорошо

выполненной интересной работы, занятие любимым делом, престижность профессии, условия труда, напряженность работы, возможность инициативы). Качественная оценка производится по показателям удовлетворенности работника трудовой деятельностью (BSC-показатели). Разработка этого этапа основывается на следующих концепциях: непрерывное совершенствование и вовлеченность в процесс производства (по системе Кайдзен), управление знаниями (построение обучающейся организации по концепции Нонаки и Такеучи), управление ценностями (через построение эффективной организационной культуры), управление талантами.

- Построение эффективного мотивационного механизма производится в рамках динамической ресурсной концепции, которая подразумевает создание ключевой компетенции – персонала организации с исключительным знанием, аккумулирование человеческих ресурсов в уникальной комбинации.

- Построение эффективного мотивационного механизма производится в рамках динамической ресурсной концепции, которая подразумевает создание ключевой компетенции – персонала организации с исключительным знанием, аккумулирование человеческих ресурсов в уникальной комбинации.

Внедрение механизма мотивации включает следующие этапы:

- разработка целей системы мотивации и оплаты труда в соответствии с целями предприятия;
- разработка мотивационного механизма по предложенной методике, проведение тестового прогона;
- провести тестовый прогон вновь созданной или усовершенствованной системы оплаты труда и мотивации, проанализировать изменения в зарплатах сотрудников;
- обсуждение новой системы вознаграждения;
- внедрение. Ознакомить всех сотрудников (под подпись) с новым положением о системе оплаты труда (вознаграждении);
- осуществление пилотного проекта (в одном из подразделений).

Апробация методики на промышленном предприятии показала, что выстроенный по данным требованиям и согласно данной методике мотивационный механизм позволит привлечь и удержать квалифицированный персонал, повысить эффективность управления персоналом, а также производительность персонала организации, т.к. он будет направлен на достижение соответствия между мотивационными факторами, формируемыми организацией и личной мотивацией, опреде-

ляющей экономическое поведение работника.

Список литературы

1. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. 2006. №2. том 4. С.25-48.

2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2006. 512 с.

3. Клейнер Г.Б. Новая институциональная экономика: на пути к "сверхновой" // Российский журнал менеджмента. 2006. №1. том 4. С.113-122.

4. Магун В.С. Динамика трудовых ценностей российских работников, 1991-2004 гг. // Российский журнал менеджмента. 2006. №4. том 4. С.45-74.

5. Сухорукова Н.Г. Экономическое поведение: Учеб. пособие / Н.Г. Сухорукова; Новосиб. гос. акад. экономики и упр. – Новосибирск, 2001. – 81 с.

Формирование структуры капитала на различных этапах жизненного цикла организации

А.С. Книга

Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова, г. Барнаул

Коммерческие организации привлекают необходимые для своей деятельности финансовые ресурсы из различных источников. Соотношение собственных и заемных ресурсов образует структуру капитала. Проблема структуры капитала и факторов ее формирования является объектом изучения в течение нескольких десятилетий. основоположники теоретического обоснования структуры капитала М. Миллер и Ф. Модильяни, используя концепцию эффективного финансового рынка, показали, что структура капитала не оказывает влияния на стоимость бизнеса. В реальной действительности многие допущения концепции эффективного финансового рынка не реализуются, поэтому помимо идеальной модели Миллера и Модильяни в теории финансов получили развитие иные подходы, объясняющие факторы формирования структуры капитала: традиционная модель, компромиссные модели, модели асимметричной информации, модели агентских издержек и другие. В этих концепциях нашли отражение такие факторы формирования структуры капитала, как риски в деятельности организации, наличие агентских отношений в управлении капиталом, асимметричность информации. В то же время в современной литературе получило недостаточное отражение влияние такого фактора, как фаза жизненного цикла организации. Более того, в современных источниках можно встретить рекомендации по формированию структуры капитала, противоречащие базовым принципам управления рисками.

Для выявления зависимости структуры капитала от стадии жизненного цикла организации целесообразно в составе совокупного риска деятельности предприятия выделить две составляющих: деловой (или производственный) риск и финансовый риск [2]. Деловой риск отражает неопределенность ожидаемых доходов, связанную с отраслью, в которой функционирует предприятие, с используемыми конкурентными стратегиями. Финансовый риск отражает неопределенность, обусловленную взаимоотношениями с кредиторами. Уровень финансового риска зависит от структуры капитала и финансовой политики организации.

Организации развиваются циклически, последовательно переходя из одной стадии жизненного цикла в другую, что, в свою очередь, обуславливает изменение уровня делового риска. В наиболее общем виде можно выделить следующие стадии жизненного цикла: возникновение, рост, зрелость и спад. На стадии возникновения создается предприятие, которое выходит на рынок со своим продуктом. В этот период весьма значительны деловые риски. Они связаны с освоением выпуска продукции, с принятием рынком продукции предприятия. На этой стадии еще существует неопределенность относительно ключевых элементов риска на последующих стадиях жизненного цикла. Если предприятие успешно миновало эту стадию, и его продукция была принята рынком, то дальнейшее развитие предприятия на стадии роста зависит от его рыночной доли и емкости самого рынка. В случае приемлемого значения этих