

того, что притоки наличности будут составлять около 4 и 2 млн долл. в год, равна 40 и 30 % соответственно.

Совместная вероятность, подсчитанная на выходе данной схемы, характеризует ожидаемую вероятность получения каждого результата.

Предположим, что ставка цены капитала компании при реализации данного проекта составляет 11,5 %, и, по оценкам финансовых менеджеров компании, реализация данного проекта имеет риск, равный риску реализации типичного среднего проекта компании. Затем, умножая полученные значения чистой приведенной стоимости (NPV) на соответствующие значения совместной вероятности, мы получим ожидаемую чистую приведенную стоимость инвестиционного проекта (Prob· NPV). Конечно, такой анализ может дать достоверный результат вероятности главного события только в том случае, если достоверно известны вероятности исходных и промежуточных событий, что является неременным условием любого вероятностного метода.

Поскольку ожидаемая чистая приведенная стоимость проекта получилась отрицательной, то компания должна отвергнуть этот инвестиционный проект. Однако на самом деле вывод не так однозначен, поскольку необходимо также учесть возможность отказа компании от реализации данного проекта на определенном этапе или стадии, что приводит к существенному изменению одной из ветвей дерева решений. Издержки отказа от реализации проекта значительно сокращаются, если компания имеет альтернативу для использования активов проекта.

Наконец, отметим, что финансирование инвестиционных проектов – это динамичный процесс. В каждой узловой точке дерева решений условия реализации проекта могут измениться, что приведет к автоматическому изменению чистой приведенной стоимости.

## ПЕРСОНАЛ КАК ФАКТОР УСПЕХА

*Г. Иоффе*

*Белорусский государственный экономический университет, Минск*

Предприятие – не только организационная, техническая, информационная, но и социальная система, важнейшим элементом которой является человек – живой, творчески активный, со своим характером, привычками, судьбой. Личностный потенциал человека, его деловые качества служат источником и исходными принципами развития организации, являются факторами, без которых не возможен успех предприятия на рынке.

Актуальность изучения данной проблемы обусловлена тем, что процессы трансформации, в которые включена современная организация, не возможны без изменения требований к сотрудникам. Именно от готовности к изменениям и эффективности работы персонала компании зависит результативность решения таких задач, как, например, проведение назревших изменений на предприятии, создание и реализация плана вывода из кризиса, обеспечение «прорыва» в новом направлении, оптимизация организационной структуры, изменение стратегии продаж как отклик на действия конкурентов, разработка новых продуктов и т.д.

Большинство компаний проходят несколько этапов развития, для каждого из которых характерны определенные отличительные черты. На первом этапе функционирования молодой организации ее руководство совершенно спокойно относится к уходу персонала, так как зачастую количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышает спрос. Постепенно выделяется группа профессионалов, труднозаменимых и представляющих определенный интерес для предприятия, уход которых крайне болезнен, и руководство прилагает максимум усилий для поиска новых стимулов, способных удержать таких сотрудников в организации. В конце концов, предприятие достигает такой степени развития, когда ряд уникальных сотрудников, заменить которых вообще не представляется возможным, становится его главным капиталом. Для удержания таких работников руководству остается единственное средство – обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей.

Именно на данном этапе развития организация сталкивается с проблемой необходимости перехода к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры, сущность которой заключается в том, что главным объектом интересов менеджмента становится человек, а главной задачей руководства – проведение такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации. Если до сих пор сотрудник рассматривался как объект, подлежащий управлению со стороны фирмы, то новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но не управляемой переменной организации. Результатом применения данного подхода должна стать увеличивающаяся прибыль. А кто не сможет это вовремя понять – окажется неконкурентоспособным.

Таким образом, новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый – изучение человека на предприятии, второй – разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника. Кроме того, успешное применение на практике нового подхода невозможно без трансформации приоритетов и ценностей, суть которой можно выразить следующим образом:

- главное внутри организации – работники, а за ее пределами – потребители продукции;
- качество – это не станки, качество – это люди;
- компьютер выдает только то, что в него до этого ввели. Секрет успеха – не информация, а люди;
- более разумен сельскохозяйственный подход: создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим по себе – вот тогда они вас удивят;
- и, наконец, хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей.

Суть новой парадигмы заключается в отходе от технократического мышления, основанного на рационализме, то есть от установок на достижение успеха фирмы, прежде всего, за счет рациональной организации производства, снижение издержек, развития специализации и других традиционных мер. Основным

является переход к менеджменту, направленному на будущее; утверждение приоритетной ориентации на стратегическое управление. Объектом управленческой деятельности становятся организационные культуры различного типа (а не процессы), люди, их деятельность и т.п. При этом организационная культура определяется как конструкция, описывающая сочетание веры, поведения, знания, одобрения, ценностей и целей, которое определяет образ жизни людей и рассматривается на 5 различных уровнях: артефактов, поведения, отношения, ценностей и источников мотивации.

Аналогично этому, в зависимости от эффективности работы сотрудников и степени их активности, выделяют 4 уровня развития практики управления персоналом:

- 1) ограничивается решением оперативных задач;
- 2) без привлечения линейных руководителей использует отдельные изолированные методы воздействия, рассчитанные на долгосрочную перспективу;
- 3) передает кадровые вопросы в руки линейных руководителей;
- 4) развивает, реализует и контролирует концепцию, ориентированную на достижение долгосрочных целей путем интеграции важнейших функций управления и привлечения к этой деятельности как линейных руководителей, так и других сотрудников предприятия.

Только 4-й, высший уровень развития позволяет преодолеть недостатки практики управления персоналом, которых накопилось немало. Кроме этого, целостный, системный подход к данному вопросу может быть обеспечен только путем реализации ряда принципов, среди которых:

- осознание того, что управление персоналом должно осуществляться исходя из стратегических задач фирмы, а не быть лишь действием, реагирующим на возникающие проблемы;
- признание человека ценнейшим ресурсом предприятия, а не только неизбежным фактором затрат;
- передача политики в сфере персонала на верхний уровень менеджмента;
- горизонтальная интеграция функций управления (таких как набор, оценка, вознаграждения, развитие и т.д.) в единый комплексный подход, учитывающий их взаимосвязь;
- вовлечение линейных руководителей и сотрудников в разработку и реализацию концепций управления;
- своевременное реагирование на изменения ценностных ориентаций людей, внимательное отношение к целям деятельности различных групп и средствам их достижения.

Таким образом, подводя итоги, необходимо отметить, что, несмотря на огромный потенциал и привлекательность технократического подхода, опирающегося на роботизацию, компьютеризацию и предполагающего со временем окончательное вытеснение из производства основной рабочей силы, он в полной мере не оправдал себя, в связи с чем произошло последовательное смещение акцентов на долговременное развитие интеллектуального и трудового потенциалов работника. Несмотря на то, что гуманистический подход является более «дорогостоящим», не всегда удобным, а где-то и конфликтным, именно он является фактором успеха организации.