Л.11 Конкурентоспособность личности

**1. Становление науки – управление**

**персоналом, и ее вклад в развитие теории**

**конкуренции**

В последние годы все большее значение придается человеческому фактору повышения конкурентоспособности компаний. Данный фактор связан в первую очередь с изменением характера труда и качества трудовой жизни, т.е. переориентацией с физического труда на умственный труд. Иными словами, как отмечают «классики» менеджмента, если в первых двух третях прошлого века основными факторами создания конкурентных преимуществ являлись финансовые ресурсы, факторы производства, размер компании или правильный выбор стратегии, то в настоящее время основные конкурентные преимущества создают люди, работающие в организации.

В этой связи в 70-е годы в американском менеджменте, и особенно в его эмпирическом подходе, утвердились понятия «человеческие ресурсы» и управления ими взамен «персонала» и «управления персоналом». Большинство фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Сегодня она используется и применительно к планированию потребности в трудовых ресурсах и комплектованию штата (планирование «человеческих ресурсов»), и применительно к повышению квалификации и профессиональному развитию работников («развитие человеческих ресурсов»).

Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху НТР, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы. Концепция и практика кадровой работы формировались многие десятилетия в условиях практически неограниченного рынка рабочей силы, высокой текучести персонала, отсутствия обязательств нанимателя перед уволенным работником (установленных законом, соглашением с профсоюзом или в «добровольном» порядке). Соответственно дополнительные расходы на персонал рассматривались как вычет из капитала, корпорации стремились во всех случаях свести их к минимуму.

Идея минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу лежала в основе принципов управления персоналом, вытекавших из положений школы «научного управления». Теория и практика управления требовала минимизации зависимости технологических процессов от субъективного фактора. Эта концепция связана с работами начала XX века Ф.У. Тейлора, Г. Ганта, Г. Эмерсона, супругов Л. и Ф. Гилбрет и ряда других, которые считали, что используя наблюдения и замеры, можно усовершенствовать операции ручного труда.

Справедливости ради, следует отметить, что вклад этой школы в теорию конкурентоспособности заключается в том, что они добивались роста выпуска продукции за счет роста производительности труда и не только за счет его разделения, как это принято считать, но и за счет ухода от уравнительной оплаты труда. Иными словами, социальный аспект данной концепции управления заключается в том, что эти исследователи считали заработную плату основным побудительным мотивом, а к рабочим стали относиться как к людям, а не как к «рабочему скоту».

Характерным для данного подхода было:

• стимулирование

• разделение труда,

• индивидуальная ответственность за решения,

• научный отбор и научное обучение кадров,

• выделение управления в самостоятельный вид деятельности.

Реализация этих требований, в частности при проектировании рабочих мест, уменьшала зависимость производства от качества труда исполнителей. Расщепление технологического процесса на простейшие, элементарные операции решало задачу минимизации квалификационных требований к оператору и позволяло использовать дешевую рабочую силу низкой квалификации. Жесткое разделение труда проводилось не только между операторами, но и между трудом исполнительским и трудом управленческим и между функциями и иерархическими уровнями управления. Представители школы «научного управления», включая Ф. Тейлора, призывали к более гуманному отношению к рабочей силе, но это противоречило реализации основополагающих принципов управления в условиях погони за прибылью и редко применялось на практике.

Иллюстрацией этого положения может служить практика найма рабочих в начале XX века на заводах Форда и других фирм. Он осуществлялся из числа работников, находившихся непосредственно за воротами предприятия. Рабочий сразу ставился к своему месту у конвейера, где и определялась его способность к труду. Как только обнаруживалось, что работник не выдерживает темп, задаваемый конвейером, – это могло произойти в первые недели или дни работы либо уже позднее, – следовало увольнение, найм нового работника, после чего цикл обычно повторялся. Текучесть кадров выражалась двузначными цифрами, но это не отражалось на экономическом положении фирмы.

Более гуманными выглядят взгляды представителей классической административной школы в управлении и особенно ее основателя – А. Файоля, который среди своих знаменитых принципов менеджмента, в частности, выделял: вознаграждение персонала, порядок, справедливость, стабильность требований в должности (для снижения текучести кадров) и дух корпорации. Тем самым, Файоль, уже на заре века понимал роль и значение персонала в достижении конкурентоспособности.

Практически невостребованными оказались и призывы школы «человеческих отношений». И в особенности Мэри П.Фоллет, чьи взгляды оказались востребованными лишь в 50-е годы, т.е. четверть века спустя после ее смерти. Она не могла подкрепить свои рекомендации управляющим по гуманизации отношений на производстве аргументами прибыльности (в условиях традиционной технологии мероприятия, предлагавшиеся представителями школы «человеческих отношений», часто и в самом деле не имели прямого «выхода» на прибыль отдельной корпорации). Предложения по улучшению работы с кадрами Э. Мэйо и его коллег, проведших знаменитые Хоуторнские эксперименты, были ограничены рамками ничтожных бюджетов кадровых служб либо отвергались промышленностью. Нередко рекомендации затрагивали лишь внешние атрибуты условий трудовой деятельности работников. Так, предлагалось за счет обучения управляющих менее авторитарным формам общения с подчиненными либо минимальных изменений в условиях труда работников (например, улучшая освещенность на рабочем месте) добиться роста производительности их труда, благоприятного социально-психологического климата, улучшения трудовых отношений.

Позитивным моментом школы «человеческих отношений» явилось то, что они начали рассматривать организацию как социальную систему и выявили роль и значение морального стимулирования.

Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Концепция человеческих ресурсов является, прежде всего, практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой (начиная с руководителей высшего звена и вплоть до операторов), уровень ее мотивации, организационные формы и другие обстоятельства, определяющие эффективность использования персонала.

Американские специалисты ссылаются чаще всего на этот фактор и в объяснении причин успеха японских монополий. «Главное преимущество Японии, – пишет исследователь Б. Брус-Бриггс, – состоит в том, что она имеет хорошую дешевую рабочую силу». В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на «минимизации затрат» на него, во многих корпорациях обнаружил несостоятельность. Однако, на наш взгляд, повышение конкурентоспособности японских корпораций нельзя объяснять только этим.

Немаловажным фактором явилась и та система управления, которая сложилась в японских компаниях. Возвращаясь к японской модели менеджмента и японскому экономическому чуду, следует отметить, что они в большей степени опираются именно на оргкультуру, уникальные национальную ментальность и историко-географические особенности развития Японии.

Следует отметить, что человечество в ходе эволюции

выработало три принципиальных инструмента воздействия на людей:

− иерархия – отношения руководства и подчинения, которые чаще всего реализуются через принуждение (силу, страх и т.д.);

− рынок – свободный обмен эквивалентными стоимостями, что связывают с экономическими методами управления и стимулирования к труду;

− культура – определенная система ценностей и традиций, на которых строятся формы деятельности и нормы поведения, характеризующиеся применением социально-психологических методов воздействия и упором на социальные аспекты взаимодействия. Причем в настоящее время наибольшее значение придается именно организационной (корпоративной) культуре.

Современные руководители именно культуру своей организации рассматривают как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить взаимное общение и тем самым существенно повысить

конкурентоспособность. В силу этого целесообразно обратиться к опыту такой индустриально развитой страны, как Япония, имеющей на этом поприще наибольшие успехи.

Обратимся к истории. Итогом Второй мировой войны для стран «восходящего солнца» стало не только военно-политическое поражение, но и серьезные экономические трудности. Это выражалось в разрушенных американской авиацией объектах крупной промышленности, тотальной безработице, дефиците важнейших стратегических материалов и многих других проявлениях глубокого экономического кризиса. Следует отметить, что Япония – островное государство, не имеющее крупных природно-сырьевых ресурсов, и ее основным богатством являлись людские ресурсы, что еще больше усугубило кризисную ситуацию.

В этой ситуации правительство Японии начало искать пути выхода из кризиса за счет развития внешнеэкономических связей, однако на мировом рынке страна позиционировалась только как производитель экзотических товаров и сувениров. Исправить данное положение взялись ряд известных в то время специалистов по торговле и маркетологов, где наибольший вклад внес Э. Деминг. Именно он сориентировал японскую экономику на трудоемкие виды деятельности, такие как точное машиностроение и производство электроники.

Кроме того, пользуясь врожденным трудолюбием японцев, он предложил новую концепцию управления качеством. Уладив проблему безработицы, Япония решила добиться конкурентных преимуществ на мировом рынке, однако крупный американский бизнес не устраивало появление сильного конкурента в зоне стратегических интересов, коим являлся регион Дальнего Востока и Юго-Восточной Азии. И если политически это было решено путем запрета для Японии иметь армию (только силы самообороны, которые не имели права действовать за территорией японских островов), то с экономической точки зрения вопрос являлся более сложным и неоднозначным. Следует отметить, что в тот период президентом США являлся Г. Трумен, бывший вице-президент при Т. Рузвельте.

Рузвельт придерживался либеральных взглядов на экономику, предусматривающих минимальное вмешательство государства в экономику, и соответственно со своими взглядами подбирал себе помощников. В частности, советник \_\_\_\_\_\_\_президента по экономическим вопросам, Р. Блау, предложил ограничить экономическую эффективность японской экономики, ограничив важнейший рынок – рынок труда. Именно ему принадлежит идея ввести в Японии пожизненный найм, который был узаконен в послевоенной Конституции Японии. Пожизненный найм предполагает, что, приняв на работу сотрудника, предприниматель не может его уволить ни при каких обстоятельствах, а для нормального функционирования экономики необходим определенный процент безработицы. В период роста с этого рынка черпаются трудовые ресурсы, а в

период кризиса или стагнации – ненужные кадры «выбрасываются» на улицу. Невозможность избавиться от лишних людей, по идее американских специалистов, существенно снижала эффективность японских корпораций. Это положение было бы справедливо по отношению к Соединенным Штатам или странам Европы, однако оказалось непригодным в Юго-Восточной Азии, и тем более в Японии, в силу ее культурно-исторического развития и географического расположения. Япония, как отмечалось выше, является островным государством, и поэтому обособленным от остального мира, в силу чего в ней дольше сохранились особые общинные (присущие средневековью) отношения. Это выразилось в том, что, столкнувшись с влиянием европейской культуры в лице португальцев в XV–XVI вв., правящий класс Японии отгородился от

остального мира «железным занавесом» более чем на сто пятьдесят лет, а любой чужестранец, вступивший на землю японских островов, должен был быть обезглавлен. Эти меры и позволили сохранить общинный уклад японской деревни чуть ли не до наших дней. Специфика японской деревни, кроме того, заключалась в том, что она представляла собой один большой дом под общей крышей, где каждая семья была отделена от других только бумажной ширмой. Практически вся жизнь японского крестьянина протекала на виду у других, поэтому между общинниками никогда не было никаких секретов. Кроме того,

ремонт общей кровли не могла осуществить ни одна, даже самая многодетная, семья, поэтому в деревне преобладал коллективный труд. После сбора урожая всю рисовую солому всех членов общины пускали на ремонт кровли, в котором

участвовали все способные работать жители деревни: один год одна сторона, другой – вторая, что и предопределило особую ментальность японской общины. Понятие «свой – чужой»является определенной чертой японской ментальности. Когда встречаются два японца, они обмениваются визитными карточками, а если кто-то из них этого не сделает, то второй очень растеряется, так как не будет знать, с кем имеет дело (к какому клану, семье или фирме принадлежит собеседник, кто за ним стоит). Самым страшным наказанием в японской общине была даже не смертная казнь, а изгнание за пределы общины, туда, куда выбрасывали мусор, прогоняли болезни, страхи и злых духов, то есть провинившегося обрекали на долгую мучительную смерть в одиночестве. Одиночество, отрыв от привычной обстановки и круга общения является для

японца самой суровой карой.

 Известен современный случай, когда одного японского рабочего уволили за распространение газеты японских коммунистов «Асахи» и через неделю, по требованию профсоюзов, восстановили на рабочем месте согласно закону о пожизненном найме. Тогда руководство фирмы придумало другое наказание. Сохранив за рабочим средний заработок по бригаде, они выделили ему стул при входе на предприятие, объявив, что его работа заключается в том, чтобы целый рабочий день сидеть на этом стуле. Тем самым рабочего подвергли

двойной пытке: бездействием и оторвали его от привычного коллектива. Рабочего хватило на два месяца, после чего его пришлось госпитализировать с нервным расстройством.

В период индустриализации и урбанизации открывающиеся вакансии заполняет в недавнем прошлом сельское население, вынужденное менять привычный уклад

жизни. Естественно, что переселившись в крупные города, где соседей не то что сверху–снизу, а даже по лестничной клетке не встречаешь неделями, эти люди попытались восстановить привычные условия, если и не дома, то хотя бы на работе, тем самым перенеся эту уникальную ментальность и общинный дух в японские корпорации. Следует оговориться, что японцев часто называли «трудоголиками», что совсем неверно. Просто на работе они чувствовали себя более комфортно, более «дома», чем там, где они жили. При этом не важно что делать – работать или отдыхать – главное в коллективе, всем вместе. К сожалению, данная ментальность постепенно, по мере замещения новым поколением, выросшим в «каменных джунглях», заменяется на другие ценности, воспитанные современными масс-медиа. Столкнувшись с пожизненным наймом, японские предприниматели очень быстро поняли, что данный запрет играет им на руку, так как позволяет использовать новый инструмент воздействия на людей, а именно – создать уникальную корпоративную культуру. Таким образом, они и проповедуют патернализм, то есть отеческое отношение к своим сотрудникам. Хотя данный термин гносеологически имеет немецкие корни(патер на немецком языке – отец) и впервые в массовом масштабе применялся Р. Оуэном в Англии в период промышленной революции, японский патернализм имеет существенные отличия. Так, глава компании является как бы прародителем всех и вся, а сотрудники являются его сыновьями, внуками,

правнуками и т.д. и должны отвечать сыновней любовью и почтительностью, причем не только к главе фирмы – они имеют обязательства перед самой компанией. Следует отметить, что в Юго-Восточной Азии понятия семья, долг, честь и ряд других не являются пустым звуком, а имеют конкретное

наполнение, значение, зачастую отличное от европейского (западного) представления. Патерналистская организационная культура позволила не только более эффективно использовать трудовые ресурсы, но и обходить требования пожизненного найма. То есть относительно того сотрудника, который исчерпал потенциал карьерного роста, что в силу японской модели менеджмента

является одной из самых дорогих издержек, могут быть применены следующие действия. Ему предлагается написать заявление об увольнении или досрочном выходе на пенсию, мотивируя это тем, что это его долг перед компанией. При этом сотрудник может еще работать в компании, получая наряду с пенсией, заработную плату, однако он лишается иммунитета ｫпожизненного наймаｻ и в кризисной ситуации может быть безболезненно уволен. Но это европейский взгляд на проблему, характерный для большинства отечественных учебников

на эту тему. На самом деле все происходит несколько иначе. После ухода, например, главы компании на пенсию на его место претендуют несколько его замов. Главой компании может стать только один, а остальные автоматически подают прошение об отставке (по самурайской этике положено делать харакири). На их места претендуют несколько руководителей более мелкого масштаба и те из них, которые не получили повышения, также подают прошения об увольнении и т.д. Это связано с той же ментальностью и организационной культурой, а уже новый ｫбоссｻ рассматривает, чью отставку принять, а кто еще нужен компании. Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что Япония является первой страной, где объективно существующую организационную культуру стали использовать на практике для повышения конкурентоспособности деятельности компаний в целом. Особенности исторически-культурного развития этой страны привели к тому, что слепое копирование этой системы не давали такого же положительного эффекта в других странах. Поэтому необходимо искать пути использования корпоративной культуры для повышения эффективности организаций с учетом особенностей национальной ментальности и исторического развития во взаимосвязи с различными аспектами социального взаимодействия.

Взаимодействие между организационной культурой и эффективностью организации стало исследоваться с 1980-хгодов.

 2. Организационная культура как путь

 к конкурентоспособности фирмы

Первыми обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации, как уже отмечалось выше, авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» (1982 г.) Т. Питерс и Р. Уотерман. Взяв за образец успешные американские компании и описав управленческую практику,

Они «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

1) вера в действия;

2) связь с потребителем;

3) поощрение автономии и предприимчивости;

4) рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;

5) знание того, чем управляешь;

6) не заниматься тем, чего не знаешь;

7) простая структура и небольшой штат управления;

8) одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

 Вера в действия. Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их непринятию.

 Связь с потребителем. Для успешных компаний потребитель является центром их деятельности, так ак именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя для таких фирм составляет сердцевину их организационной культуры.

Автономия и предприимчивость. Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, «делятся» на более мелкие управляемые части, которым, наряду с отдельными индивидами, предоставляют определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй о своих собственных «эдисонах» и «фордах».

 Рассмотрение человека как главного источника производительности и эффективности. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением и достоинством ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

Знание того, чем управляешь. В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний ожидается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы. Не заниматься тем, чего не знаешь. Суть в том, что фирмы не приемлют диверсификации в сторону от основного бизнеса.

Простая структура и немногочисленный штат управления. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, осо-

бенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на результаты.

Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов.

Одновременное сочетание гибкости и жесткости управления. Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает и интегрирует. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регулирующих правил и процедур. Это поощряет новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

 Американский социолог Т. Парсонс в своей модели представил в более общем виде связь между культурой и результатами деятельности. Модель была разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха.

Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL:

• adaptation – адаптация;

• goal – достижение целей;

• integration – интеграция;

• legitimacy – легитимность.

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей,

интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

 Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то, очевидно, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. В развитии модели AGIL было предложено

рассматривать это влияние не в одном, а в трёх измерениях. Поэтому использовалась модель так называемых «конкурирующих ценностей».

Данная модель включает следующие три измерения:

1) интеграция – дифференциация: относится к проектированию работ и организации в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитают стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (нововведе-

ния, адаптация и изменения);

2) внутренний фокус – внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству её внутренних дел (скоординированность и удовлетворённость работников), либо к укреплению положения организации во внешней среде;

3) средства /инструменты – результаты /показатели: измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), а с другой – на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.). Квина–Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников. Поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одномерных моделей, в данном случае нельзя получить «единственно верный ответ» об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырёх своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации.

Следует отметить, что повышение эффективности отдачи персонала за счет использования корпоративной культуры, далеко не единственная составляющая социального фактора повышения конкурентоспособности. Не маловажным направлением улучшения конкурентных позиций является формирование положительного имиджа и репутации компании. На репутацию влияют различные аспекты стратегической, маркетинговой и производственно-хозяйственной деятельности компании, такие как миссия фирмы, паблик рилейшнз и ряд других, где корпоративная культура занимает далеко не

последнее место.

Существует достаточно много различных определений организационной (корпоративной) культуры, однако если рассматривать корпоративную культуру как формы деятельности и нормы поведения, сложившиеся в деловой практике и сознании работников, опирающиеся на систему ценностей и традиций, принятых в корпорации, то можно говорить о ее внешнем проявлении.

Следует отметить, что все эти определения ориентируются на характеристику качественной стороны организационной культуры, но ни в одном из них нет и намека на количественную сторону.

Исходя из целей исследования и опираясь на вышеприведенные определения, необходимо дать такое определение организационной культуры, которое признает принципиальную возможность ее оценки.

**Организационная культура** – особый нематериальный актив в виде комплекса наиболее стабильно и продолжительное время объективно существующих характеристик организации – форм деятельности и норм поведения, признаваемых большинством членов организации, сложившихся в деловой практике и сознании работников, опирающихся на систему

ценностей и традиций, принятых в организации. Данное определение отражает принципиальную возможность отражения и измерения организационной культу-

ры с точки зрения не только ее качественного состояния, но и количественной оценки. Поскольку организационная культура существенным образом влияет и тесно взаимосвязана с репутацией и имиджем компании, то для ее стоимостной оценки вполне подходящими являются те методы, которые используются для оценки такого явления, как гудвилл (репутация фирмы).

 Гудвилл (репутация фирмы) – это объект нематериальных активов, стоящий особняком и не относящийся ни к одной из перечисленных выше групп. Он представляет собой яркий пример нематериального актива, в отношении которого продолжаются споры по вопросам признания его активом, порядка отражения в бухгалтерском учете и финансовой отчетности, несмотря на то, что эти вопросы рассмотрены в МСФО (IAS). Отсутствие у нематериальных активов материально-вещественного содержания в определенной степени условно, и лишь отсутствие вещественности у деловой репутации компании бесспорно. Она может быть признана в деловом мире, но при этом остается неосязаемой. Ее часто легко лишиться, приняв неверное решение или в силу других обстоятельств, но трудно восстановить. Однако существуют косвенные способы оценки стоимости репутации фирмы. Гудвиллом называют разницу между покупной и балансовой стоимостью фирмы, и он возникает в том случае, когда

покупатель (инвестор) готов заплатить больше, чем реально стоят нетто-активы организации, и является не чем иным, как суммой такой переплаты. Причина этого кроется в наличии у организации скрытых активов, которые не включены в ее баланс и часто характеризуются силой влияния организационной культуры.

К данным активам могут относиться:

1) высококвалифицированный менеджмент;

2) накопленный деловой опыт;

3) хорошо налаженная система сбыта продукции или услуг;\_\_

4) прочная репутация организации как надежного заемщика;

5) хорошая репутация на рынке;

6) другие активы, которые не могут быть отчуждены от организации и переданы другим лицам, но, по сути, являются факторами, влияющими на прибыльность организации и, как следствие, на ее стоимость. Сами по себе перечисленные активы не могут быть отнесены к нематериальным, но выступают факторами, влияющими на формирование гудвилла и его стоимость

Расчет деловой репутации должен осуществляться в несколько этапов в следующей последовательности:

1) определяются затраты по инвестициям, которые помимо суммы, непосредственно уплачиваемой за приобретаемые акции, включают оплату услуг юристов, брокеров, аудиторов и других консультантов;

2) рассчитывается балансовая величина нетто-активов на основе имеющейся методики;

3) определяется разница между затратами по инвестициям и балансовой стоимостью приобретаемых нетто-активов;

4) производится переоценка активов и обязательств покупаемой компании до их рыночной величины;

5) разница, полученная в п. 3, распределяется на те активы и обязательства, которые требуют переоценки, в первую очередь, на оборотные активы и обязательства;

6) оставшаяся после распределения сумма представляет деловую репутацию, возникающую при покупке.

Из-за узкой специализации, господствующей в науке, ученые не могли исследовать проблему управления персоналом комплексно, с учетом различных факторов, в том числе международных различий.

Можно выделить четыре основных недостатка современных теорий управления персоналом:

1) большинство концепций не учитывают различий условий, в которых применяются эти теории;

2) все подходы, как правило, односторонне ориентированы на интересы высших руководителей, пренебрегая интересами других групп сотрудников;

3) преобладают механистические концепции стратегического планирования;

4) проблемы рассматриваются только с точки зрения собственников предприятий. Интересы других социальных групп, а также окружающая среда фактически игнорируются. Такое положение послужило толчком к разработке новых подходов к управлению фирмой и особенно персоналом

 **3.Концепция человеческих ресурсов-основа**

 **конкурентоспособности интеллектуального труда**

Если исходить из того, что самым ценным активом любой компании прошлого века было производственное оборудование, то самым ценным активом организации наступившего века станут работники интеллектуального труда и их производительность. На протяжении исторического периода, о котором у человечества есть письменные свидетельства (и даже в более ранние исторические эпохи), постепенно изменялся смысл понятия, которое сегодня именуется «производительностью» (сам этот термин появился примерно 50 лет назад). Исторически сложилось мнение, что производительность возрастает

только в случае повышения интенсивности труда или увеличения продолжительности рабочего дня. Все экономисты XIX века были единодушны в том, что в уровне квалификации работников существуют огромные различия; что же касается производительности, то тут разница обусловлена исключительно усердием одних рабочих и леностью других (или физическими данными – одни рабочие сильнее, другие слабее). Понятия «производительности» не существовало. В первое же десятилетие после того, как Тейлор впервые обратил внимание на физический труд и взялся за его изучение, производительность этого вида труда стала расти невиданными темпами. Она до сих пор стабильно увеличивается со скоростью в 3,5% в год, т.е. со времен Тейлора производительность возросла в 50 раз. На первый взгляд принципы повышения производительности физического труда Тейлора чрезвычайно просты:

1) надо изучить задачу и проанализировать движения, необходимые для ее выполнения;

2) надо описать каждое движение и составляющие его усилия, а также измерить время, за которое оно производится;

3) устранить все лишние движения, мешающие повышению производительности труда;

4) каждое из оставшихся движений, необходимых для выполнения поставленной задачи, снова соединяются вместе – так, чтобы работник тратил на его выполнение как можно меньше физических и умственных усилий и минимальное количество времени. Потом все движения снова соединяют в единую логическую последовательность;

5) необходимо соответствующим образом изменить конструкцию всех инструментов, используемых в данной работе.

Принципы Тейлора выглядят очевидными, как и любые эффективные методы. Но чтобы выработать их, Тейлор экспериментировал в течение 20 лет. Производительными их делает знание, точнее, знакомство с оптимальными способами исполнения и организации простых однообразных движения.

Именно Тейлор был первым, кто соединил знания и труд. За последние сто лет методика Тейлора претерпела бесчисленное множество изменений, уточнений и усовершенствований.

Принципы Тейлора были разработаны для физического труда на промышленном производстве и впервые применены именно там. Но и при этом традиционном ограничении они имеют чрезвычайно важное значение. Методы Тейлора по прежнему лежат в основе главного принципа организации

производства в странах, где физический труд, и в особенности физический труд на производстве, остается сектором роста общества и экономики, другими словами, в странах третьего мира, где все еще очень велико – и неуклонно растет – число молодых людей без образования и практически без какой -либо профессии. И все же в развитых странах главная задача сегодня заключается не в повышении производительности физического труда. Центральной задачей становится всемерное повышение производительности интеллектуального труда. Работники интеллектуального труда очень быстро становятся самой

крупной группой внутри рабочего класса развитых стран. Производительность работника интеллектуального труда определяется шестью факторами:

1. Производительность работника интеллектуального труда требует четкого ответа на вопрос: «В чем заключается задание?»

2. Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника. Работники интеллектуального труда должны сами собой управлять (они, так сказать, сами себе менеджеры). Им необходима независимость.

3. Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью интеллектуальной работы и включаться в производственное задание работника интеллектуального труда; он должен отвечать за внедрение нововведений.

4. Работнику интеллектуального труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой – постоянно учить.

5. Производительность работника интеллектуального труда не измеряется количеством или объемом – во всяком случае, это далеко не самый главный показатель. Зато качеству придается огромное значение.

6. Наконец, для повышения производительности работника интеллектуального труда необходимо смотреть на него не как на «издержки», а скорее как на «капитал», и обращаться с ним соответственно. Необходимо, чтобы они хотели работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям. Все эти требования почти полностью противоположны требованиям, необходимым для повышения производитель ности работника физического труда. Повышение производительности работника интеллектуального труда требует пересмотра основного подхода, тогда как для работника физического труда – это всего лишь четкое разъяснение, как должно быть выполнено его задание. Необходимость пересмотра основного подхода относится не только к деятельности каждого отдельного сотрудника, но и ко всей

организации труда. Это принципиальное изменение. Как было упомянуто выше, работник интеллектуального труда – это «человеческий капитал» компании, то есть имеющийся у каждого сотрудника запас знаний, навыков, мотиваций.

В более общем понимании человеческий капитал – это наличие у компании определенных производственных способностей и квалификации, обеспечивающих поступление прибыли. Можно сказать, что по своей экономической сущности человеческий капитал ближе к нематериальным основным фондам предприятия, в частности, ценностям информационного характера: например, к программным продуктам (которые нуждаются в материальном носителе). Понятие человеческого капитала очень часто используется на Западе, и ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что в людей, работающих в организации, следует делать инвестиции. Большинство компаний постсоветских государств еще не дошли до отношения к людям как капиталу, рассматривая их скорее как «пушечное мясо» или как расходный материал. Все больше компаний принимают решения об увеличении инвестиций в своих сотрудников, которые могут быть прямыми и сопряженными. К прямым инвестициям следует относить затраты на образование и профессиональную подготовку работников, а к сопряженным – затраты на медицинское обслуживание и уход за детьми, на их воспитание, иными словами, связанные с воспроизводством материальных носителей человеческого капитала. Объем прямых инвестиций в человеческий капитал в развитых странах достигает весьма значительных размеров и постоянно растет. Так, в 2001 г. американские компании тратили в среднем 6–8% фонда заработной платы на обучение своих сотрудников, считая это одним из самых выгодных вложений капитала.

Предприятие заинтересовано в том, чтобы амортизировать вложения в подготовку персонала. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации и обученности приносит компании более высокий доход, которым определяется его «ценность» для фирмы. Заинтересованность предприятия тем выше, чем крупнее инвестиции и специфичнее его человеческий капитал.

Однако для достижения целей организации только профессионализма сотрудников не достаточно. Каким бы квалифицированным ни был сотрудник, его производительность зависит также от желания работать, или, говоря иначе,

от мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результатов. Даже благополучные компании постоянно испытывают

проблемы, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма. Если для компаний с низким уровнем специализации труда данная проблема не актуальна, так как замена ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то, например, для инновационных организаций с высоким уровнем специализации решение этой проблемы имеет жизненно важное значение. Утечка квалифицированных кадров для них оборачивается настоящей катастрофой.\_\_

Компания понесла значительные дополнительные расходы, связанные с

поспешным набором новых сотрудников и предоставлением клиентам бесплатного обслуживания в течение месяца в качестве компенсации временных неудобств. Руководство не приняло во внимание, что в высокоинтеллектуальном бизнесе менеджер как владелец «ноу-хау» становится едва ли не основным производственным ресурсом. Наиболее сложной задачей стимулирования труда и профессионального роста работников является выработка системы показателей, характеризующих *«значимость»* сотрудника в организации и *эффективность* его работы. Причина в том, что в разных компаниях целевая направленность проводимых работ и применяемая при этом система поощрений различны. Результаты работы сотрудника могут реализоваться за пределами его структурного подразделения и даже за пределами компании, в которой он работает в том, что в разных компаниях целевая направленность проводимых работ и применяемая при этом система поощрений различны. Результаты работы сотрудника могут реализоваться за пределами его структурного подразделения и даже за пределами компании, в которой он работает.

 Контрольные вопросы:

1.Концепции управления персоналом.

2. Японская система пожизненного найма.

3. Ценности организационной культуры

4. Модель AGIL.

5. Социальные факторы повышения конкурентоспособности персонала.

6. Гудвилл и его активы.

7. Недостатки современных теорий управления персоналом.

8. Отличия концепции «человеческих ресурсов» от концепции управления персоналом.

9. Принципы повышения производительности физического труда Тейлора.

10. Факторы повышения производительности интеллектуального труда.

11. Экономическая сущность человеческого капитала