

контроля, как правило, негативно воспринимается субъектами хозяйствования. Однако на фоне стимулирования экспорта инвестиций и научно-технологического развития предприятий меры по обеспечению прозрачности и контроля за перемещением инвестиций, установление правил учета, регистрации инвестиций, ответственности за нарушение установленных норм имеют чисто техническое значение. Такая форма государственного регулирования инвестиционной деятельности получила широкое распространение наряду с другими антикризисными мерами в западноевропейских странах, например, в Германии, Франции, Италии.

Список использованных источников

1. Доклад о мировых инвестициях. Транснациональные корпорации и инфраструктурный вызов: Обзор ЮНКТАД. – Нью-Йорк, Женева: ООН, 2008. – 65 с.
2. Касько, С.В. Особенности экспорта прямых инвестиций белорусскими предприятиями / С.В. Касько // Новая экономика. – 2008. – № 3,4. – С. 25-37.
3. Касько, С.В. Формы реализации экспортируемых белорусскими субъектами хозяйствования инвестиций / С.В. Касько // Проблемы управления. – 2009. – № 1. – С. 70-74.

УДК 005.6 + 005.95

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Л.А. Ильина

*ГОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»,
г. Самара, Российская Федерация*

Осуществляемые в России радикальные экономические преобразования, динамичные инновационные процессы во всех сферах хозяйственной и производственной деятельности, а также обострение рыночной конкуренции и глобализация экономики вызывают глубокий интерес отечественной науки и практики управления к мировому опыту активизации человеческого фактора.

В целом тенденции управления персоналом носят глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании высокоэффективных систем реализации творческого и производительного потенциала. основополагающим теоретическим положением новых подходов к управлению людьми в деловой организации является признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов.

Среди многообразия объективных предпосылок формирования новых моделей кадрового менеджмента выделим основные:

1. Ускорение научно-технического прогресса, развитие компьютерно-информационных систем, интеллектуализация бизнеса изменяют содержание трудовой деятельности, требуя от рабочих концептуальных знаний, высокого профессионального мастерства, навыков коллективного взаимодействия, творческих и предпринимательских способностей.

2. Происходящее в результате влияния макроэкономических факторов изменение ориентации производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей, обострение конкуренции в рыночной среде, повышение значимости качества продукции.

3. Изменение форм организации труда и реструктуризация предприятий на основе развития коллективных форм трудовой деятельности требуют от работников ответственности, многофункциональности, компетентности, заинтересованности, сотрудничества.

4. Подлинную революцию в менеджменте вызвали идеи японской модели управления, основные черты которой заключаются в следующем: всестороннее внимание к работникам; пожизненный найм рабочих и служащих; коллективные ценности и высокая трудовая мораль; ориентация на качество; развитая система социальных льгот и услуг; система оплаты труда в зависимости от стажа.

Эффективность функционирования любой системы управления организацией и ее составляющих определяется ее вкладом в достижение общеорганизационных целей. Это тем более справедливо в отношении управления персоналом, пронизывающего все сферы деятельности организации, все процессы и влияющего на эффективность других систем управления, в том числе системы управления качеством. Если последняя функционирует недостаточно результативно - это отражение неэффективного управления персоналом, так как персонал либо недостаточно профессионально подготовлен, либо он недостаточно мотивирован, либо руководство не соответствует решению проблем качества. Итак, управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации общеорганизационных целей. Учитывая, что в современных условиях одной из важнейших и даже основной общеорганизационной целью становится качество, система управления персоналом должна быть связана с качеством, быть адекватной системе менеджмента качества, базироваться на тех же принципах и основах.

Внедрение в организации идей современного менеджмента качества предполагает значительное количество изменений, нововведений, не только единовременных, но, главное, постоянных. Человеческий аспект в этих изменениях является фундаментальным, так как именно поведение людей в организации в конечном итоге определяет, что и как можно изменить, какую это даст пользу.

Сегодня всеобщее управление качеством Total Quality Management (TQM) - одно из важнейших направлений научно-технического прогресса, имеющее свои научные основы, методологию, технологии, альтернативные философии.

В системе менеджмента качества применяются следующие основные инструменты управления кадрами:

1. Наделение полномочиями: программа улучшения качества стремится к взаимопониманию людей на каждом рабочем процессе, выявлению источников проблем, дефектов, потерь, рассогласованности, невыполнения обязательств и т. д. Поиски новых способов улучшения работы зачастую приводят к простейшему «открытию»: люди, которые осуществляют работу, более компетентны, чем любая группа внешних консультантов. Результат этого простого «открытия» представляет собой необходимость создания кружков качества (временных творческих коллективов) или их сети в пределах внутренней организации, которые полностью координировали бы ее работу на уровне исполнителей, задействованных в выполнении конкретных процессов, а не на уровне руководства. Таким образом, требование о наделении полномочиями, в том числе, требование создания экспериментальных условий и оценки их исследований ведет к изменению стиля руководителя, который должен вести себя скорее, как тренер, чем как управляющий.

Следовательно, интеграция системы менеджмента качества и управление персоналом подразумевает переход к новому стилю руководства.

Руководство должно быть в курсе, за счет чего можно сокращать затраты и повышать производительность, наделяя при этом людей полномочиями. Концепция наделения полномочиями подразумевает непосредственное участие подчиненных в принятии решения. Они совместно с руководством выбирают цели, оговаривают сроки их выполнения и договариваются о критериях приемки. Таким образом, "совместное руководство" представляет собой процесс, в котором доля участия наемных работников при принятии решения совместно с непосредственным начальником весьма высока и мнение подчиненного имеет значи-

тельный вес. Руководители компаний, ориентированных на качество, хотят разделить полномочия при принятии решения со служащими по следующим причинам:

1) работа становится комплексной, и руководство не знает всего того, что делают их служащие;

2) взаимосвязь разнородных задач в пределах какого-либо процесса требует: люди должны работать вместе в многофункциональной специальной группе (временные рабочие группы) для того, чтобы интегрировать разработанные элементы процесса в единое решение;

3) «совместное руководство» дает служащим истинное вознаграждение, делая их работу более значительной за счет удовлетворение таких потребностей, как осознание достижений, получение полномочий, включение в группы, ощущение своей актуальности и т. д. Этот фактор стимулирует молодых людей.

Наделение полномочиями представляет собой процесс, который усиливает мотивацию служащих, ставя перед ними задачи на основе четырех факторов: осмысленность, ответственность, компетенция, выбор.

2. Обогащение работой: данный инструмент управления кадрами определяет пять основных понятий, способствующих эффективной мотивации: а) разносторонность (способность к различного рода деятельности, требующей использование различных навыков и проявление многогранности таланта служащего); б) понимание задачи (ясность конечных и промежуточных результатов работы, что делает ее «видимой» от начала до конца); в) значимость задачи; г) самоуправление; д) обратная связь.

В конечном счете, стратегия обогащения работой должна установить прочную связь между удовлетворением работой и ее исполнением. Обогащение работой должно расширяться для того, чтобы воплотить возможность роста. Характер работы должен позволить создать свой имидж, сделать себя известным внутри организации.

3. Оплата работы. В компаниях, ориентированных на качество, существуют следующие принципы награждения: а) награждать перспективные, а не сиюминутные решения; б) награждать тех, кто рискует, т.к. потери представляют собой цену успеха, а рассчитанный риск – противоположность безрассудству; в) награждать творческую работу, а не слепое подчинение, создавать условия творческой деятельности (терпимость к ошибкам, постановка творческих целей, денежное вознаграждение за нововведения, предоставление возможности специализированного обучения); г) награждать результаты, а не объем работы; д) награждать упрощение, а не бесполезные осложнения; е) награждать за качество, а не за быстроту; ж) награждать тех, кто работает друг с другом, а не против друг друга.

На пути реализации программы работы с персоналом в рамках TQM могут возникнуть сложности. Руководство должно понимать, что для того, чтобы сложился коллектив, ориентированный на проблемы качества, нужно, по меньшей мере, 6 лет.

Соппротивление изменениям может быть открытым и подразумеваемым, непосредственным и отсроченным. Изменения в организационной структуре могут быть связаны с угрозой проверок деятельности. Перераспределение полномочий, введение совместного принятия решений и рабочих групп могут рассматриваться как угроза руководителям низшего и высшего звена. Изменения в расстановке кадров могут означать уменьшение бюджета подразделения или сокращения его штата.

Основными задачами руководства по вовлечению персонала в процесс изменений должны стать: развертывание целей и объяснение их на всех уровнях; мотивация и создание условий для самомотивации к улучшению качества; доверие и открытость информации; делегирование полномочий, в том числе правами по распределению ресурсов; создание атмосферы признания результатов и уважения к мастерству; организация и создание возможностей для групповой (командной) работы.

Сотрудников следует вовлекать в изменения на начальной стадии, оснащая их соответствующей методологией, и требовать их обязательного применения.

При введении новых методов работы необходимо организовывать соответствующее обучение и практические занятия.

Необходимо доказать людям, что привычные методы работы уже не пригодны для новых условий работы. Если внедрять новые методы без разрушения старого порядка есть риск отрицательного воздействия старых навыков и знаний.

Цель желательно установить немного выше, чем ожидаемый результат. Но цели должны быть реальными, чтобы их достижение вызывало гордость за успех. Эффективность труда побуждает человека брать на себя новые обязательства, следовательно, создает новые возможности для роста и развития. Цели должны быть точно определены, количественные показатели - измеримы. Качественные однозначно сформулированы. Для временных определено начало и продолжительность.

Учитывая, что в современных условиях одной из важнейших и даже основной общеорганизационной целью становится качество, система управления персоналом должна быть связана с качеством, быть адекватной системе менеджмента качества базироваться на тех же принципах и основах.

Благодаря реализации процессного подхода при внедрении системы менеджмента качества в процесс «Управление персоналом» обеспечивается выделение зон ответственности и рабочих зон, что облегчает формулирование требования к персоналу, привлеченному к определенным работам, и составление более точного штатного расписания организации; упрощение обмена информацией между различными подразделениями. Процессный подход акцентирует внимание менеджмента на взаимодействии подразделений и должностных лиц, что дает возможность устранять участки деятельности, выпадающие из под влияния системы менеджмента качества.

Исходя из опыта подготовки компании к сертификации по стандартам серии ISO 9000, к основным видам документационного обеспечения управления можно отнести: положение о персонале и (или) правила внутреннего трудового распорядка; положение о подборе персонала; положение об адаптации работников; положение об аттестации работников; положение о системе обучения, переподготовки и повышения квалификации работников; положение о системе стимулирования работников; положения о подразделениях и должностные инструкции работников; положение о защите коммерческой тайны (доступ к документации предоставляется работникам организации и другим заинтересованным сторонам, исходя из политики обмена информацией в организации).

Перечисленные документы должны быть объединены в единую систему и тесно связаны с системой менеджмента качества. В них должно быть предусмотрено своевременное внесение изменений в соответствии с процессами, происходящими в организации (актуализация документов).

Для принятия взвешенных и обоснованных решений планирования определенных финансовых ресурсов кадровые подразделения должны, с учетом требований системы менеджмента качества, оперативно обеспечивать высшее руководство информацией о состоянии и развитии человеческих (трудовых) ресурсов организации. Процедура качества управления персоналом включает следующие основные элементы: аттестацию, обучение, подбор, систему стимулирования и порядок управления персоналом на производственных участках.

Процесс «Управление персоналом» может быть представлен в виде процедуры качества, включающей в себя все перечисленные положения. Данная процедура качества даст возможность получать достоверную информацию о состоянии и возможностях трудовых ресурсов организации, а также о планировании, обосновании и расходовании средств на развитие трудовых ресурсов предприятия.

Список использованных источников

1. Белов Е.В., Рыбалкина С.В. На пороге пятилетия // Стандарты и качество. 2004. № 3. С. 48-49.
2. Вейцман Э.М. Универсальный критерий качества // Стандарты и качество. 2007. № 2. С.36-38.
3. ГОСТ Р 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. с.40
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. с.50.
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. с.43.
6. Денисова А.В. Система ключевых показателей эффективности службы управления персоналом // Управление персоналом, 2007. № 2 (156). С.60-65.
7. Требования к системе менеджмента качества. Германский стандарт DIN EN ISO 9001:2000, 2000. с.40.
8. Хлесткова Е.В., Штриков А.Б. Мотивация персонала в условиях внедрения системы менеджмента качества ИСО 9000 // Межвузовский сборник научных трудов «Высшее образование, бизнес, предпринимательство 2005». - Самара: Самар. Гос. Техн. Ун-т, 2005. С. 290-293.
9. Шинкаренко О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000:2000 / О.Н. Шинкаренко. – Москва: Дело и Сервис, 2007. с.368 .

УДК 338.23

**К ВОПРОСУ О ПРИМЕНЕНИИ МЕТОДИКИ
ДИСКОНТИРОВАНИЯ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ
РАСЧЕТАХ**

М.И. Какора, Е.Г. Руденок

*УО «Могилевский государственный университет продовольствия»,
г. Могилев, Республика Беларусь*

В основе принятия инвестиционных решений лежит оценка экономической эффективности инвестиций. Вопросу разработки методик расчета экономической эффективности в общем и эффективности инвестиций в частности уделяли внимание многие отечественные и зарубежные ученые, такие как: В.А. Беляев, В. Беренс, Я.В. Дмитриев, Д.Н. Завлин, В.Г. Карпов, И.А. Лимитовский, П.Н. Хавранек и др.

Подходя к процессу инвестирования как к созданию объектов, приносящих доход, отечественная наука дает понятие эффективности капитальных вложений укрупнено – как «отношение результата к затратам». Существовавшая в Советском Союзе методология и практика определения эффективности инвестиций, опирающаяся на категории общей и сравнительной экономической эффективности капитальных вложений, исходила из предпосылки, что «основные фонды, созданные за счет инвестиций, воспроизводятся по окончании нормативного срока службы за счет накоплений амортизации». Это допущение значительно упрощало расчеты, позволяя определить критерии эффективности в статической форме. Однако, рыночная экономика требует учета влияния на эффективность инвестиционной деятельности факторов внешней среды и факторов времени, которые не находят полной оценки в расчете указанных показателей.

Показатели эффективности инвестиций можно классифицировать по следующим признакам: