

– проведение периодического мониторинга результатов работы.

*Этап четвертый:* обработка и внедрение способов управления качеством. Он включает следующую работу:

- установление последовательности внедрения системы;
- установление календарного графика аудита и назначение ответственных лиц за его исполнение;
- оценивание результативности системы качества, анализ возможных недостатков и выявление случаев несоответствия требованиям системы управления качеством.

По моему мнению, следует принять методiku автора. Вместе с тем необходимо учитывать, что система управления качеством должна быть разработана в первую очередь, как инструмент управления предприятием в рыночных условиях. Она должна быть комплексно функциональной и интегрированной в потребительское качество.

Среди важнейших факторов, которые определяют эффективность системы управления качеством на предприятии и в обществе в целом, следует выделить гарантии высокого качества продукции, которая бы максимально отвечала спросу на нее не только в настоящее время, но и в отдаленном периоде. Завоевание предприятием собственной ниши на рынке, возможно только в случае постоянной способности производить продукцию высокого качества, полностью соответствующей условиям заказчиков. Предприятие должно постоянно заботиться о существующих и потенциальных потребителях, что осуществимо лишь в случае гарантии выпуска высококачественной продукции. А это возможно при условии внедрения на предприятии системы управления качеством с использованием эффективных методов, которые максимально соответствуют как современным требованиям, так и требованиям в отдаленной перспективе.

Следует подчеркнуть, что развитие теоретических и практических подходов к управлению качеством, может обусловить появление новых эффективных методов и способов управления качеством.

Проблеме качества в условиях рыночной экономики при наличии конкурентной среды следует уделять особое внимание. Для большинства отечественных предприятий на современном этапе, способом повышения конкурентоспособности продукции может стать управление качеством, в основе которого лежат экономические методы управления показателями качества продукции, а также затратами, направленными на его обеспечение. Такой подход может оказать позитивное влияние на выбор оптимального соотношения цены и качества продукции, что создаст условия для достижения наибольшего эффекта в решении данной проблемы.

#### Источники и литература

1. Адлер Ю.П., Липкина В.В. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности// Стандарты и качество. – 2000. – №10. – С.14–22.
2. Азов Г.Л., Черенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Новости, 2000.
3. Ильенкова С.Д. Управление качеством. – М.: Юнити, 2001.
4. ИСО/ТО 10014. Руководящие принципы управления экономикой качества / Пер. с англ. – М.: НТК «Трек». – 2000.

#### Сейтумерова Э.Р.

### ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Практическое применение надлежашей системы управления персоналом должно опираться на современную концепцию и соответствующую стратегию менеджмента.

Термин «менеджмент», как правило, трактуется широко. Поэтому любое его определение будет неполным. С некоторой степенью приближения можно сказать, что это – система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг с целью получения прибыли. Иными словами, управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации.

Для осуществления научно обоснованной работы с персоналом менеджеру по кадрам необходимы определённые знания по теории организации и управления, которая изучает наиболее общие закономерности формирования и функционирования организационных структур.

Проблемы теории организации особенно актуальны в настоящее время, когда наша экономика переживает период коренной перестройки всей организационной структуры. Под организацией понимают наиболее устойчивые составляющие системы, которые представляют её структуру. В общественных системах как элементы, относящиеся к организации, следует рассматривать всю сферу взаимоотношений людей, характер их взаимосвязанности.

Организация производства строится на системе производственных отношений, иерархической связанности отдельных работников и коллективов (в частности, иерархическом подчинении), на системе прав, ответственности и обязанностей. При этом организация порождает определённые механизмы, направляющие деятельность её участников по тем или иным каналам (на пример, механизм подбора, выдвижения и расстановки кадров управления).

Целью данной статьи является выявление особенностей, моделей организационно–производственных структур организации управления персоналом.

Целенаправленное развитие производства – это, прежде всего целенаправленное совершенствование его организации, экономической, правовой и социальной структуры. Особое место в этом развитии принадлежит специальному классу механизмов, играющих важную роль в эволюции любых организационных структур, – механизмам планирования, подбора, подготовки и формирования кадров различных категорий и уровней управления.

Наиболее известными западными теориями организации производства являются теории Ф.Тейлора и А.Файоля, а также современных исследователей проблем управления Г.Хикса, Р.Джулета, Э.Дейла и другие.

Работы Ф.Тейлора, как известно, относятся к концу XIX – началу XX века. Его система исходит из учёта производительности труда рабочего и соответствующей оплаты; цель теории – упростить методы труда и приспособить к этому имеющиеся средства, что должно дать следующие результаты. Особое внимание уделяется роли организаторов производства, осуществляющих надзор за качеством и обслуживанием оборудования, определяющих время работы машин и работников, расходы на основные и оборотные средства, следящих за соблюдением трудовой дисциплины [1, с.3–16].

Значительный вклад в развитие теории менеджмента внёс французский предприниматель А.Файоль. Он впервые в истории науки управления рассматривал менеджмент системно, анализируя его по функциональным признакам, включая оперативное планирование, календарное регулирование, управленческую координацию и контроль с организацией обратной связи [1, с.3–16].

В основе теории А.Файоля лежит принцип организации предприятия как единого целого. Учённый формулирует 14 основных положений: распределение функций; авторитет; дисциплина; единство в руководстве и в управлении; подчинение интересов; премирование; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство персонала; инициатива и единство персонала [2].

Наиболее полно современная теория представлена у Г.Хикса и Р.Джулета. По их мнению основными её характеристиками являются системный подход, динамичный характер процесса, многомерная структура с большим количеством уровней, многосторонняя мотивация, стохастический характер поведения, мультидисциплинированность, большое количество переменных, адаптация к изменениям.

В условиях перехода отечественной экономики на рыночные отношения, её интеграции в мировую экономическую систему на формирование организационных структур всё больше начинают влиять новые условия и факторы, связанные с реальной необходимостью усвоения теории и практики

управления производством в промышленно развитых странах, с переходом преимущественно к экономическим методам руководства, коренной перестройкой всего хозяйственного механизма.

Новая модель организационных структур управления требует пересмотра функций центральных экономических ведомств, поскольку несовместимость ряда этих функций с новыми условиями хозяйствования до сих пор тормозила экономические реформы.

К менеджеру как управляющему организационной системой в современных условиях предъявляются высокие требования.

Что же (как минимум) должен уметь делать менеджер? По нашему мнению, обладать 10 управленческими способностями:

- Планировать и организовать производство и реализацию продукции.
- Принимать правильные нестандартные управленческие решения.
- Руководитель коллективом на уровне современных требований
- Эффективно общаться, контактировать с людьми.
- Побуждать работников к результативной деятельности, отмечать и оценивать каждое достижение подчинённых.
- Находить оптимальный выход из конфликтных ситуаций.
- Быть предельно объективным независимо от личных симпатий.
- Подбирать, отбирать и обучать работников.
- Уметь подчиняться и соблюдать субординацию.
- Вести деловые переговоры и выступать перед различными типами аудитории.

Разработки менеджмента нацелены на обеспечение использования работниками всего потенциала, всех возможностей для повышения производительности и качества труда, их заинтересованности в достижении фирмой максимальной прибыли. Поэтому главное в менеджменте – уметь работать с людьми, добиваться их мобилизации на постоянное и последовательное повышение экономических результатов деятельности организации.

В условиях перехода к рыночной экономике управление персоналом должно приобрести системность и завершённость на основе комплексного решения кадровых проблем, внедрения новых и совершенствования существующих форм и методов кадровой работы.

Управление кадрами – многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам кадровых служб и социального развития для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда.

Главным элементом всей системы управления являются кадры, которые одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия, организации являются объектом управления, поскольку они представляют собой производительную силу, главную составляющую любого производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, распределение, перераспределение и ра-

циональное использование человеческих ресурсов на производстве составляют основное содержание управления кадрами, которое с этой точки зрения рассматривается аналогично управлению материально-вещественными элементами производства. Вместе с тем кадры – это, прежде всего люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главную роль.

Исходя из сказанного, под управлением кадрами понимают процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на рациональное их использование, повышение эффективности производства и в конечном итоге – на улучшение качество жизни.

Несмотря на огромное количество работ по теории организации и управления, западные эксперты считают, что ни одна из них не является универсальной. Так, в последнее время получила распространение теория выживания организации в условиях «структурного сдвига». В основе этой модели лежат следующие положения:

- 1) специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные, но менее живучи»;
- 2) со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению;
- 3) с возрастом «смертность» предприятий падает.

Авторы данной теории, Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Хикс считают, что в любой организации происходит борьба между силами, заинтересованными в повышении эффективности её деятельности и в её выживании [2]. В соответствии с этой моделью каждая организация стремится к срыву, а не к максимизации эффективности. Но эту тенденцию можно преодолеть, если руководителям удаётся противостоять силам, толкающим организацию к выживанию без эффективности с помощью организационных инноваций, экстернализации занятости, слияний и приобретений.

В последнее время в США и европейских странах с учётом японского опыта разработаны различные модели управления, в центре внимания которых находится человек. Как правило, такие модели содержат следующие блоки:

- персонал организации;
- стиль и культура деловых взаимоотношений в данной организации;
- долгосрочные цели развития фирмы.

При разработке концепций управления персоналом проводятся различные текущие и ретроспективные исследования. Так, в США были фундаментально проанализированы многочисленные публикации по вопросам управления кадрами [3, с.31]. В качестве главных направлений были выбраны подход к управлению персоналом, зависящий от случайных факторов смены научно-технических концепций и спроса на рынке готовой продукции; новые направления управлением персоналом в многонациональных компаниях и деятельность персонала, занятого отбором работников, их подготовкой, повышением квалификации и совершенствованием оплаты труда. Исследования показали, что стратегия управления персоналом при разработке новой продукции и наращивании объёмов её выпуска должна быть различной.

Основной вывод различных исследований проблем управления персоналом состоит в том, что внимание к кадрам и методам управления их совместной деятельностью повышается в условиях высокоавтоматизированных технологий. Стратегическими направлениями в этой области становятся максимальное использование технических возможностей, гуманизация труда и всемерное развитие инициативы сотрудников.

Кадровая политика на предприятиях будущего, по мнению западных специалистов, должна строиться на следующих принципах: полное доверие сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности; в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива; результат деятельности предприятия определяется степенью сплоченности коллектива; максимальное делегирование функций управления сотрудникам; развитие мотивации работников.

Обзор различных теорий организации и управления позволяет нам сделать общий вывод: выживание и эффективность деятельности предприятий зависят от периодического и планомерного изменения целей, кадрового состава и руководства организаций умелого построения эффективной модели производственной структуры управления. На современном этапе развития экономики, к организационно-производственным структурам должны предъявляться новые требования к формированию качеств будущих менеджеров по кадрам: в частности целенаправленность, масштабность, коммуникативность, способность анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решения в условиях неопределённости и ограниченности информации.

#### Источники и литература

1. Библиотека управляющего персоналом. Мировой опыт. Современный менеджмент. Теория и практика: Обзорная информация / Сост. В.И.Яровой; Под. Ред. Г.В.Щекина. – К.: МЗУУП, 1994.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
3. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: – К.: МАУП, 2002.